Biblioteca Digital

BNDES: um banco de história e do futuro

BNDES:
um banco de
história e do futuro

BNDES: um banco de história e do futuro

BNDES: 60 anos impulsionando o desenvolvimento do Brasil

Em 2012, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) completou sessenta anos de atividade. Nesse momento especial, a instituição resgata sua memória e utiliza sua história como base de reflexão a respeito de sua atuação futura em prol do desenvolvimento do país.

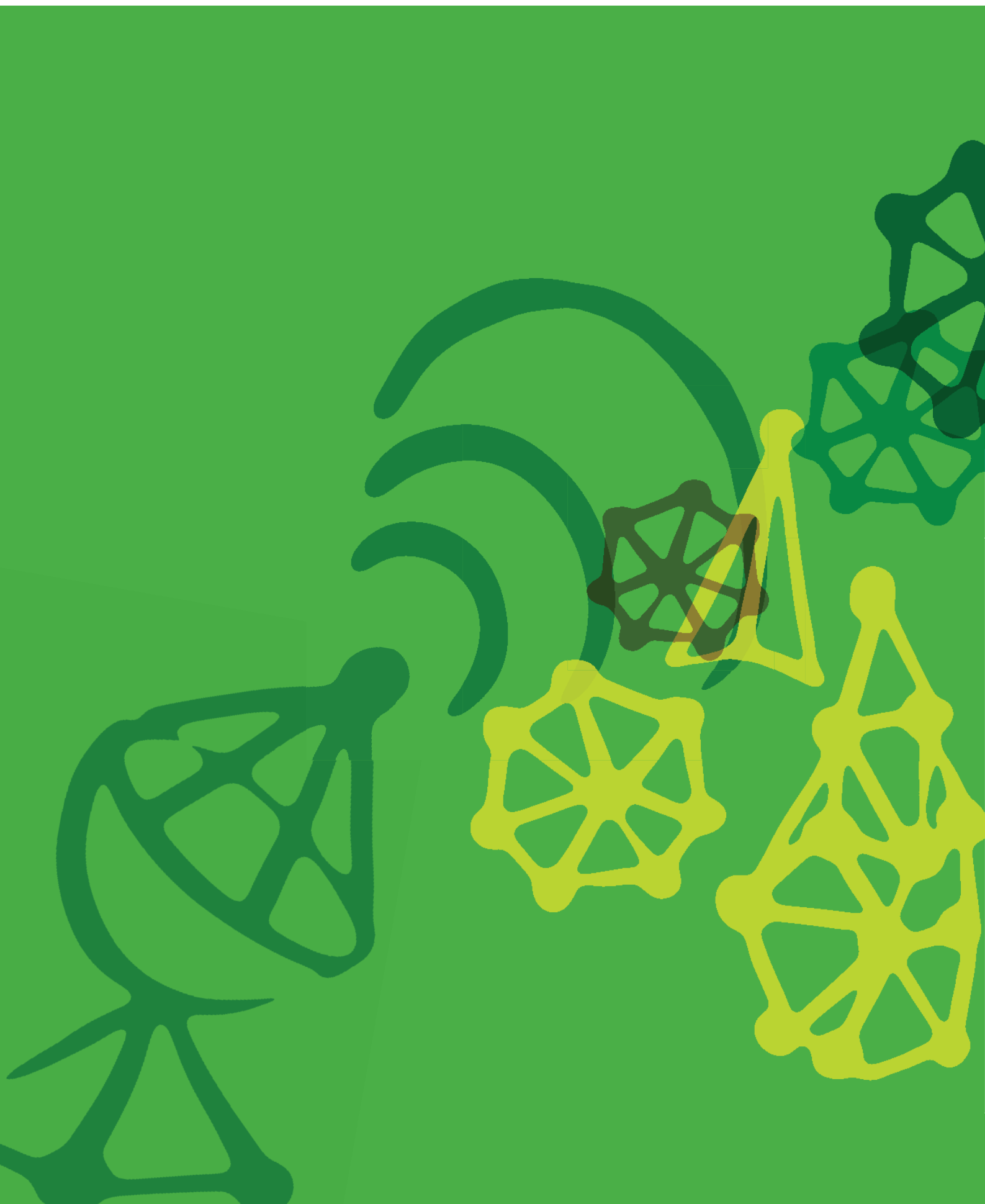
Desde sua criação, em 1952, o BNDES tem sido um verdadeiro agente de transformação, financiando projetos e empreendimentos que impulsionaram o desenvolvimento do Brasil. Por isso, em certa medida, a história do BNDES se confunde com a história econômica do país.

Nos últimos anos, nossa economia se estabilizou, acumulou forças e robusteceu suas bases fiscais e cambiais para retomar uma trajetória sustentável de crescimento. Há, todavia, grandes desafios a enfrentar para que se possa deslanchar um grande ciclo de investimentos públicos e privados, capaz de elevar para perto de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) a taxa agregada de investimento da economia. Somente por meio da ascensão dos investimentos e da inovação será possível reduzir os desníveis regionais e sociais; melhorar a infraestrutura social e urbana; alavancar o avanço da indústria e sustentar firmes ganhos de produtividade para garantir a competitividade da economia nacional em um mundo de acirrada competição. Só por meio da inovação e do investimento será possível assegurar o aumento das exportações brasileiras, em especial de bens e serviços de alto valor agregado, e promover a sustentabilidade socioambiental. Só por meio de mais investimentos e de mais acesso ao crédito para micro e pequenas empresas será factível ampliar a inclusão social e produtiva, tornando consistente e irreversível o processo de redução da pobreza.

A presente publicação relata a trajetória do BNDES, com o apoio de depoimentos de empregados, ex-empregados, clientes e colaboradores que ajudaram a pensar e a construir a instituição. Esses depoimentos fazem parte do acervo do Banco, que, desde 1982, vem reunindo testemunhos valiosos sobre sua história. As múltiplas visões e experiências de pessoas que participaram e participam de sua história refletem os momentos vividos ao longo desses sessenta anos. Imagens e documentos – fruto de pesquisa em acervos de arquivos públicos, institucionais e pessoais dos depoentes – complementam o trabalho.

A obra procura sintetizar a relevante contribuição do BNDES ao desenvolvimento econômico e social do país, em seus vários setores de atuação: infraestrutura, insumos básicos, desenvolvimento regional, meio ambiente, agronegócio, desenvolvimento industrial, comércio e serviços, exportação, infraestrutura social e cultura.

Nessas seis décadas, o país enfrentou muitos desafios e conseguiu avançar. O saldo foi positivo. Os marcos históricos do BNDES, aqui relatados, devem ser vistos como fonte de inspiração para os novos desafios e, em especial, para o imprescindível processo de aperfeiçoamento da nossa instituição em um cenário de crescente competição bancária e financeira. Esse cenário benigno para a economia brasileira resulta de juros reais muito mais baixos, com inexorável superação do "curto prazismo" e das formas viciosas de indexação financeira que tornaram o nosso sistema de poupança e crédito tão anômalo, quando comparado aos padrões avançados. Ante esse cenário desafiador, o BNDES precisa inovar e acelerar mudanças para continuar sendo uma instituição líder, forte, eficiente e indutora do desenvolvimento.

Luciano Coutinho
Presidente do BNDES

Seis décadas superando desafios

Para comemorar sessenta anos de sua fundação, entre outros eventos e atividades promovidos durante todo o ano de 2012, o BNDES decidiu compartilhar a sua história com uma nova publicação. Fruto da parceria entre o BNDES e o Museu da Pessoa, o presente trabalho se insere em um contexto maior, desenvolvido desde 2011 por meio de pesquisa histórica, captação de depoimentos, coleta de fotografias e documentos ligados à história do BNDES, que serão incorporados ao acervo histórico da instituição.

Nessas seis décadas, o Banco passou por diversos momentos, fruto dos diferentes contextos históricos vividos por nosso país e pelo mundo. O Brasil mudou, os desafios do desenvolvimento mudaram e o BNDES soube se adaptar às novas realidades e enfrentar todas essas mudanças. Entretanto, uma coisa permaneceu e seguramente permanecerá no futuro como marca registrada do Banco: a competência do seu corpo funcional e seu compromisso com o país.

Ao longo desta publicação, procurou-se demonstrar que as ações do BNDES acompanharam as principais iniciativas do Governo Federal em todos esses anos, ajudando a criar condições econômicas que transformaram o Brasil em um país melhor. O livro encontra-se divido em cinco partes, sendo que quatro delas representam os grandes desafios vividos nessas seis décadas.

A primeira parte trata do esforço promovido pelo governo para o desenvolvimento da indústria no país, iniciado antes mesmo da fundação do Banco, em 1952. Esse período vai até o final dos anos 1970, após o segundo choque do petróleo, que pôs em xeque as economias do mundo inteiro, fazendo com que os governos revissem as suas políticas econômicas.

A segunda parte aborda o momento de transição política no Brasil, com o restabelecimento e a consolidação da democracia, marcado por um crescente processo inflacionário e pela retração da economia. A terceira parte aborda a conquista da estabilidade da moeda, que trouxe melhoras significativas para a população. A quarta etapa, ainda em curso, procura demonstrar que o novo desafio é conquistar um maior equilíbrio regional e uma melhor distribuição de renda, para transformar o Brasil em um país mais justo e sem miséria.

A narrativa desta publicação foi complementada pelo testemunho de pessoas que fizeram e fazem parte do processo de construção da BNDES. Por isso, a última parte do livro é dedicada àqueles que fizeram essa história e que, com os seus depoimentos, têm contribuído para a preservação de valores caros ao Banco. Trata-se de uma pequena amostra, que representa um pouco da identidade do BNDES, selecionada entre os mais de duzentos depoimentos que compõem um precioso banco de memórias. Alguns temas nortearam a seleção dos trechos aqui apresentados, tais como o papel e o crescimento do Banco ao longo desses anos, a vivência e as mudanças no trabalho cotidiano, a importância da preservação da memória e a lembrança de algumas pessoas que marcaram essa história.

Os depoimentos utilizados ao longo desta publicação foram coletados em diferentes fases: 1982, 1992, 2002 e 2011-2012. Nas duas últimas etapas, a captação dos depoimentos seguiu a metodologia do Museu da Pessoa, organização que acredita na força das histórias de cada indivíduo como elemento de transformação social. Foram entrevistados profissionais de várias áreas e diferentes cargos, homens e mulheres, novatos e aposentados.

Esta é uma história em construção. O BNDES, ao estabelecer um programa de memória, com captação sistemática de depoimentos, valoriza o seu trabalhador e humaniza sua própria história. É parte dela que vamos acompanhar nas próximas páginas.

Museu da Pessoa

Sumário

Desde a sua criação, o BNDES tem contribuído para a recuperação, expansão e modernização da malha ferroviária brasileira, apoiando projetos como o da Ferrovia Paulista S.A. (antiga Fepasa). São Paulo, 1977

O BNDES apoiou a implantação da indústria siderúrgica brasileira, ainda na década de 1950. Hoje, o Brasil possui um dos maiores e mais modernos complexos siderúrgicos integrados do mundo

Desenhando o futuro

Rumo à industrialização e à urbanização
[Brasil | década de 1950]

Quando o BNDES foi criado, em 20 de junho de 1952, o Brasil era bem diferente. De lá para cá, de forma bastante rápida, inúmeras mudanças foram desencadeadas ao mesmo tempo, em diferentes áreas. Foi nesse momento que o país começou a ficar moderno. O BNDES acompanhou o seu tempo e soube ser dinâmico, participando de muitas dessas transformações.

No início dos anos 1950, o Brasil era um país basicamente agrícola, com poucas indústrias. O café e o açúcar ainda sustentavam a economia, o que a tornava bastante vulnerável. Grande parte dos produtos consumidos no país ainda era importada. A quantidade de produtos vindos dos Estados Unidos da América (EUA) começavam a superar a dos países europeus.

A sociedade e os modos de vida eram outros. A população brasileira, em torno de 52 milhões de habitantes, era quase quatro vezes menor do que a atual. Os bondes ainda circulavam pelas maiores cidades do país, que também não eram tão grandes assim. Nos poucos centros urbanos, a vida era mais calma. Estima-se que, no final de 1950, existiam cerca de quatrocentos mil veículos, entre carros de passeio, ônibus, motocicletas, caminhões e ambulâncias. Hoje, o número de veículos automotores ultrapassa 70 milhões.[1] O uso de telefone era restrito a algumas regiões, sendo que o Distrito Federal – na época, o Rio de Janeiro – e o estado de São Paulo concentravam 70% dos aparelhos. Ligar para outro estado consistia em uma operação demorada.

A década de 1950 foi definitiva para os rumos do Brasil. O país entrava em uma fase de muito entusiasmo, e as transformações ocorridas nesse período geravam um clima de otimismo. Algumas novidades chegavam ao país, inaugurando novos costumes. A primeira transmissão televisiva na América Latina foi feita em São Paulo: a TV Tupi entrou no ar em setembro de 1950. Os aparelhos ainda eram poucos e todos importados, os programas eram transmitidos ao vivo; não existia o videoteipe nem, portanto, reprises. Outra novidade foi a instalação dos primeiros supermercados, que estabeleceram uma maneira de consumo diferente daquela à qual a população estava acostumada: o autosserviço.

---

1 *Departamento Nacional de Trânsito (Denatran). Frota 2012. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/frota.htm>. Acesso em: 10 de setembro de 2012.*

Tudo parecia se renovar: um grande estádio de futebol, o Maracanã, foi construído para sediar a Copa do Mundo de Futebol de 1950, realizada no Brasil. Era, então, o maior estádio do mundo. O primeiro título de campeão mundial do Brasil seria conquistado também nessa década, porém, alguns anos mais tarde, em 1958, na Suécia. A cultura também se renovava. Em 1951, realizou-se a I Bienal Internacional do Museu de Arte Moderna de São Paulo, na qual a população teve acesso a duas mil obras, de 21 países. O cinema brasileiro ganhava mais vigor com o movimento criado por um grupo de jovens cineastas dispostos a dedicar maior atenção à realidade do país e a produzir filmes com custos menores. O Cinema Novo, como ficou conhecido, introduziu inovações e temáticas até então pouco exploradas no Brasil. No fim da década, a Bossa Nova transformaria a música popular brasileira, conquistando milhares de fãs no mundo inteiro.

Divergências ideológicas motivavam intensos debates, movimentando o campo político-econômico. Discutiam-se os rumos que o país deveria tomar. A disputa política em torno da questão do monopólio do petróleo foi uma das mais efervescentes.

Caminhão responsável pela seleção e edição de cenas da TV Tupi. Rio de Janeiro (RJ)

Em outubro de 1950, Getúlio Dornelles Vargas foi reeleito[2] e o povo, com o seu costumeiro bom humor, não deixou passar em branco o retorno do político que já havia permanecido 15 anos na Presidência e cantou a marchinha: "Bota o retrato do velho outra vez / Bota no mesmo lugar / O sorriso do velhinho faz a gente trabalhar". Mesmo fora do governo, Vargas continuou sendo a figura mais influente do cenário político brasileiro, por causa da imensa popularidade conquistada com a consolidação da legislação trabalhista, em 1943, que protegia os direitos dos trabalhadores.

Getúlio Vargas tomou posse em 1951, disposto a cumprir o que prometera durante a campanha para a Presidência da República: uma política nacionalista e voltada para a questão trabalhista, com ênfase no processo de industrialização iniciado durante o Estado Novo. Várias medidas foram tomadas para incentivar o desenvolvimento econômico do país. Sem dúvida, uma das principais foi a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), em 1952, para dar corpo a uma política de fomento à industrialização do país.

No ano seguinte, a proposta desenvolvimentista foi reafirmada com a criação da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Com a Lei 2.004, de 3 de outubro de 1953, o governo outorgava à instituição o monopólio de exploração e produção de petróleo no país, atendendo ao apelo nacionalista de ampla parcela da população, que durante anos havia movimentado o Brasil com a campanha "O petróleo é nosso!". As empresas petrolíferas no Brasil seriam apenas prestadoras de serviços ou fornecedoras de materiais e manteriam acordos comerciais com a Petrobras.

Os dois novos órgãos estatais ajudariam a construir um país moderno, dando impulso à estrutura produtiva, que começava a se tornar mais dinâmica.

Jus ao nome

No momento em que ganha o nome "Banco", a instituição tem que emprestar dinheiro com retorno; se é "Nacional", precisa ter atuação em todo o país; e se é "de Desenvolvimento Econômico", deve estar comprometida com o progresso. Eu tenho a impressão de que o nome, em si, condicionou de forma positiva a equipe do BNDES a operar nesses termos: buscando retorno, atuando em todo o país e apoiando a economia.

Juvenal Osório Gomes, economista, ano do depoimento: 1982

2 *Getúlio Vargas esteve à frente da Presidência da República em dois períodos distintos. O primeiro, entre 1930 e 1945, pode ser dividido em três fases: entre os anos de 1930 e 1934, quando foi chefe do Governo Provisório; entre 1934 e 1937, após ter sido eleito pela Assembleia Nacional Constituinte de 1934; e entre 1937 e 1945, fase conhecida como o Estado Novo, que ocorreu após um golpe de Estado e foi marcada por um governo autoritário. O segundo período teve curta duração: iniciou-se em 1951, com sua reeleição por meio de voto direto, e durou até o seu suicídio, em 1954.*

Planejando o país
[ANTECEDENTES DA CRIAÇÃO DO BNDES]

Desde a década de 1930, o governo brasileiro procurava novas orientações para fortalecer a economia, tendo em vista sua condição de país essencialmente agrário e os acontecimentos do cenário mundial. A crise econômica internacional de 1929, decorrente da quebra da Bolsa de Valores de Nova York, havia afetado diretamente o Brasil, levando a uma queda brusca dos preços do café, principal produto de exportação do país. Os efeitos da crise de 1929 demonstraram que o Brasil precisava diversificar a sua pauta de produtos para não depender tanto do café. Era preciso também dar início a um processo de industrialização, visando à redução dos gastos com importações e ao equilíbrio do balanço de pagamentos.

Durante o Estado Novo, Getúlio Vargas havia iniciado um movimento de criação de grandes empresas estatais, como a Companhia Vale do Rio Doce (1942), a Companhia Siderúrgica Nacional (1943), a Companhia Nacional de Álcalis (1943) e a Companhia Hidrelétrica do São Francisco (1945). Apesar das indústrias existentes, o Brasil ainda possuía uma economia vulnerável e dependente de importações da grande maioria de produtos consumidos internamente.

Em que pesem todas as consequências e todo o sofrimento gerados pela Segunda Guerra Mundial, o Brasil soube aproveitar aquele momento para dar novo impulso à sua economia. A guerra afetou duramente o comércio de produtos europeus, incentivando a demanda por produtos de outras regiões. Com isso, as matérias-primas nacionais se valorizaram e a economia brasileira cresceu. Ao final do conflito mundial, as reservas cambiais do país haviam aumentado significativamente, permitindo uma expansão industrial.

A conjuntura internacional promoveu o estreitamento das relações com os EUA, facilitando a entrada de recursos no Brasil, o que possibilitou a realização de vários empreendimentos. Além disso, em 1942, o governo brasileiro acertou a vinda de uma equipe técnica norte-americana, que ficou conhecida como a Missão Cooke, por conta do nome de seu chefe, Morris Llewellyn Cooke. Paralelamente, uma missão técnica brasileira foi constituída para acompanhar o trabalho dos norte-americanos.

A missão tinha como principais objetivos aumentar a produção de bens essenciais; adaptar as indústrias brasileiras a uma tecnologia mais avançada, para produzir sucedâneos àqueles produtos habitualmente importados; aperfeiçoar os meios de transporte públicos; e canalizar melhor a poupança interna para as atividades do setor industrial. A Missão Cooke é considerada a primeira tentativa de diagnóstico global da economia brasileira e de seus problemas dentro de uma perspectiva de promoção do desenvolvimento do país. Alguns anos mais tarde, em 1948, o país ainda contou com a Missão Abbink, liderada por John Abbink e Otávio Gouveia de Bulhões.

A forte movimentação no cenário mundial, desde o término da Segunda Guerra, estimulou ainda mais o desenvolvimento econômico do país e o início de uma nova fase de industrialização, que se tornou mais efetiva com a criação do Plano Nacional de Reaparelhamento Econômico, em 1951. Entre os objetivos do referido plano estava a expansão dos serviços básicos de infraestrutura, principalmente de transporte e energia, que se apresentavam como empecilhos ao processo de industrialização.

No entanto, havia a questão da carência de recursos indispensáveis para a execução do Plano de Reaparelhamento. O governo brasileiro já havia acordado com o governo norte-americano uma colaboração financeira do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird) e do Export-Import Bank (Eximbank), além da vinda de uma nova equipe de técnicos para auxiliar o programa de desenvolvimento econômico do Brasil. No entanto, era preciso a contrapartida do Estado brasileiro para assegurar o recebimento de recursos em moeda estrangeira e a execução do plano. Para a obtenção desses recursos, decidiu-se criar um empréstimo compulsório, que seria cobrado por meio de um adicional ao Imposto de Renda.[3] Em 1951, foi criado o Fundo de Reaparelhamento Econômico, que viabilizou a execução do plano de desenvolvimento do segundo governo Vargas.

O grupo formado pelos quase duzentos técnicos americanos e brasileiros recebeu o nome de Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU), e realizou seus trabalhos entre 19 de julho de 1951 e 31 de julho de 1953, no âmbito do Ministério da Fazenda. Durante esses anos, a CMBEU analisou os principais problemas econômicos brasileiros. Os estudos efetuados pela Missão Cooke e pela Missão Abbink foram aproveitados pelas equipes da nova comissão.

---

3 *A Lei 1.474, de 26 de novembro de 1951, ofereceu a base legal para a cobrança do adicional.*

Pelas mãos

Quando acabou a guerra, os Estados Unidos representavam bem mais da metade da produção industrial do mundo e eram quem tinha possibilidade de tirar do seu para dar aos outros. Começaram, então, a tomar interesse pela reconstrução da Europa, do Japão e pela nossa construção. Os Estados Unidos representavam um capitalismo financeiro diferente do europeu, não hesitavam em criar em outros países um capitalismo industrial que fosse competitivo com o seu próprio. Nenhum capitalista europeu admitiria isso; o inglês, muito menos. Para os ingleses, o capitalismo financeiro era um instrumento do capitalismo industrial e, portanto, não iriam criar, fora da Inglaterra, uma indústria competitiva com a sua. Os Estados Unidos entravam, portanto, numa fase superior da evolução do capitalismo financeiro, e nós fomos beneficiados por esse fato. Graças a isso, pudemos começar a discutir o problema do desenvolvimento e do planejamento; isso entrou na nossa vida pelas mãos dos americanos. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi um dos organismos pelos quais os Estados Unidos tentaram exercer sua hegemonia sobre a economia mundial e organizá-la a seu modo. Isso não quer dizer que o modo como eles a organizaram foi hostil ao nosso próprio desenvolvimento.

Ignácio de Mourão Rangel, economista, ano do depoimento: 1982

Toda energia

Eu havia participado de dois grandes estudos de planejamento envolvendo energia elétrica. Tínhamos trabalhado muito na busca de informações e, por isso, a contribuição que me foi pedida pelo Itamaraty tinha sua razão de ser. Meu trabalho era conhecido e me credenciou para fazer esse pequeno memorando, com a indicação de fatos gerais sobre energia elétrica. Certamente, foi esse documento que gerou a sugestão para que eu participasse da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, quando esta foi criada. Tornei-me, na comissão, informalmente responsável pelo setor de energia elétrica, por quase tudo o que lá se estudou nessa área. Quando não tive participação direta, ao menos tive conhecimento.

Lucas Lopes, engenheiro e economista, ano do depoimento: 1982

Projeto 1 e anexos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, referentes à Estrada de Ferro Santos-Jundiaí

Projeto 2 da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos: modernização de engates e freios e compra de vagões para a Cia. Paulista de Estrada de Ferro

No cerne

Como intelectual interessado nos estudos da vida pública brasileira, participei das discussões da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos que levaram à ideia de fundar o Banco. Eu tinha relações muito boas com o presidente do setor brasileiro da Comissão, o engenheiro Ary Torres, e também com Roberto Campos e Glycon de Paiva. Eram pessoas que estavam no centro das deliberações e conduziram, naturalmente, com o apoio do presidente Vargas, a criação do BNDES. O BNDES está no cerne do processo de desenvolvimento.

Hélio Jaguaribe, cientista político, ano do depoimento: 2002

Diferente das missões anteriores, a Comissão Mista teve resultados concretos. A meta era a criação de condições para o incremento do fluxo de investimentos públicos e privados, nacionais e estrangeiros, para acelerar o desenvolvimento industrial e econômico brasileiro. O objetivo imediato era preparar projetos específicos para inversões de capital em setores básicos, capazes de assegurar o crescimento equilibrado da economia nacional.

Em depoimento concedido ao *Diário de São Paulo*, o presidente da seção brasileira da CMBEU, Ary Torres, comentou os trabalhos e o foco de ação da referida comissão:

Antes mesmo que a comissão tivesse sido instalada oficialmente e que tivessem chegado nossos colegas americanos, realizamos reuniões extraordinárias, a que compareceram os diretores das principais estradas de ferro do país, que expuseram a situação das suas respectivas estradas e fizeram um apanhado preliminar do auxílio técnico e financeiro de que necessitavam. Em seguida foi iniciada a preparação dos projetos pormenorizados, que tanto o Banco de Exportação e Importação como o Banco Internacional pedem como justificativa de crédito em moeda estrangeira a ser concedido. Técnicos da comissão visitaram as estradas para completar a coleção de dados, assim como estabelecer a mais íntima colaboração com os engenheiros das ferrovias. Na sede da comissão, no Rio, foi organizado um escritório técnico especializado, abrangendo os setores Via Permanente, Locomoção e Transportes. Se a precariedade de transportes paralisa nossos mecanismos de distribuição interna e de trocas com o exterior, a carência de energia vem asfixiando o nosso desenvolvimento industrial. Muitas empresas veem-se obrigadas ao processo dispendioso de instalar suas próprias fontes de energia. A comissão concentrou esforços no setor de energia elétrica, onde já foram aprovados seis projetos.

Publicado em 24 de julho de 1952.

No total, foram apresentados 41 projetos ligados à energia e aos transportes. Cada projeto correspondia a um ponto de estrangulamento que prejudicava o desempenho industrial do país. Para gerir o Fundo de Reaparelhamento e dar andamento a esses projetos, foi sugerida a estruturação de um banco de desenvolvimento.

Primeira vez

Pela Comissão Mista, foi a primeira vez em que foram feitas análises de projetos. Alguns projetos não foram totalmente implantados. Para se ter uma ideia, por exemplo, havia projetos de navegação dos rios Tietê, do Guaíba, Jacuí etc. Algumas coisas estão sendo trazidas de novo à baila agora [1982] pelo ministro dos Transportes, mas que já constavam dos relatórios da Comissão Mista.

Amaury José Leal Abreu, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Cultura de planejamento

Quando se criou a Comissão Mista Brasil-EUA, tinha-se em vista organizar um programa de reaparelhamento econômico, dado que a infraestrutura econômica brasileira tinha sido substancialmente dilapidada durante a guerra pela escassez de importações e de investimentos. Dilapidada em termos de sistemas ferroviário, portuário e rodoviário. Havia também uma grande escassez de produtos básicos: cimento e energia, insumos básicos da industrialização. A Comissão Mista Brasil-EUA foi uma tentativa, primeiro, de planejar esses setores de infraestrutura e, segundo, de criar a rigor uma técnica de "projetamento". A Comissão Mista representou, portanto, uma preparação para a recepção de recursos externos e uma infusão de tecnologia de planejamento.

Roberto de Oliveira Campos, economista e diplomata, ano do depoimento: 1982

Cabe ainda ressaltar o papel da Assessoria Econômica da Presidência da República, encarregada de estudar e formular as principais ações do segundo governo Vargas de um ponto de vista mais técnico. Sob o comando do economista Rômulo Almeida, a Assessoria era integrada por Ignácio de Mourão Rangel, Cleantho de Paiva Leite, Jesus Soares Pereira e Tomás Pompeu Acióli Borges. Glycon de Paiva Teixeira e Roberto Campos foram colaboradores ocasionais.

A maior parte dos projetos elaborados pela Assessoria Econômica estava ligada ao setor energético. Entre os projetos, merecem destaque as propostas de criação da Petrobras, do Plano Nacional de Eletrificação (bem como de um fundo para garantir os projetos dessa área), da Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.) e do Plano Nacional do Carvão. Outras propostas importantes em campos distintos foram a criação da Capes, da Carteira de Colonização do Banco do Brasil, do Instituto Nacional de Imigração, da Comissão de Política Agrária, da Comissão de Desenvolvimento Industrial, do Banco do Nordeste e a realização de uma reforma administrativa.

Ordem nos projetos

A Comissão Mista nunca teve recursos próprios, a não ser para manter o escritório. Ela estudava os projetos, que depois eram apresentados ao Eximbank para financiamento. Entre os primeiros projetos estavam os de Salto Grande do Santo Antônio e de Itutinga. Já estávamos trabalhando nessas obras pela Cemig [Companhia Energética de Minas Gerais S.A.], de modo que foi fácil adaptar nossa apresentação aos esquemas da comissão. Fazíamos nossos projetos com cronogramas de gastos, considerando a influência da inflação, com definição do fluxo de caixa necessário para a execução da obra, com garantia de origem de fundos. Mais tarde, tudo isso se consolidou como técnica de planejamento no Brasil, que naquela época não existia. Antigamente, se havia uma verba no orçamento, começava-se a obra e, quando a verba acabava, pedia-se mais. Essa era a estrutura de trabalho dos grandes projetos brasileiros. A comissão Mista começou a pôr ordem nos projetos e demorou alguns meses até consegui-lo.

**Lucas Lopes, engenheiro e economista,
ano do depoimento: 1982**

A Assessoria Econômica e a CMBEU prepararam os projetos de infraestrutura básica indispensáveis para o desenvolvimento da economia nacional. O Plano Nacional de Eletrificação deu base para que a Comissão Mista selecionasse projetos a serem apoiados. A Assessoria Econômica colaborou na proposta de criação de um banco de desenvolvimento, considerado essencial para dar o impulso necessário ao processo de industrialização nacional. O Fundo Nacional de Eletrificação passou a ser gerido pelo BNDES[4] por recomendação da própria Assessoria Econômica. Até a instalação da Eletrobras, em 1962, o BNDES também ficaria incumbido de dar suporte aos projetos de energia elétrica no país.

Resposta certa

Eu creio que, ao mesmo tempo em que foi criado esse órgão [Comissão Mista] aqui no Brasil por iniciativa americana, foram criados órgãos semelhantes, com nomes parecidos, em numerosos países. Eu duvido que esses órgãos posteriormente tenham sido iguais; eles tiveram evoluções diferentes, respondendo às condições específicas dos países em que estavam inseridos. Consequentemente, se estamos querendo saber por que o BNDES foi o que foi, devemos buscar a resposta no Brasil e não na intenção das pessoas que o idealizaram.

**Ignácio de Mourão Rangel, economista,
ano do depoimento: 1982**

---

4 *Embora o Banco só venha a ser chamado de BNDES ao acrescentar o Social em sua sigla, em 1982, este texto utilizará a sigla atual.*

Infraestrutura

A Eletrobras foi fundada em junho de 1962, e teve grande importância no processo de desenvolvimento do país. Nessa época, a capacidade instalada no Brasil era de 5,8 GW. Atualmente, o país tem 116,8 GW, dos quais a Eletrobras responde por 36%. O apoio do Banco à Eletrobras pode ser destacado como exemplo de sua atuação no setor de infraestrutura.

"Predominantemente, a Eletrobras trabalha com energias hidráulica e nuclear, que são energias limpas. Angra 1 e 2 têm quase 2 mil MW e Angra 3 vai ter quase 1,5 mil MW. Estamos também construindo alguns parques eólicos, tanto no Sul, quanto no Nordeste. Isso dá quase 500 MW de energia eólica em construção. É significativo em termos de geração. Afora isso, hoje participamos da construção de Belo Monte com quase 50%, o que dá 11.233 MW; Santo Antônio, com 3.150 MW; Jirau, com 3.750 MW; Teles Pires, com 1.820; e Angra 3, com 1.405 MW. Então, além do conjunto de parques eólicos e uma pequena experiência em termos de energia solar, temos investido muito na construção de canteiros de obras. E o que é importante nisso tudo é que o BNDES é fundamental no financiamento desses projetos que são intensivos em capital. São obras que demandam muitos recursos e o apoio do BNDES tem sido incondicional, possibilitando esse desenvolvimento em infraestrutura do nosso país."

Armando Casado, diretor Financeiro e de Relação com Investidores da Eletrobras

Como perspectiva, Casado destaca a continuidade da parceria com o BNDES e a importância do investimento em infraestrutura para o crescimento do país:

"Ter energia e ter a capacidade de ter energia limpa, e de custo mais baixo, pode beneficiar muito o nosso país. A energia eólica tem uma função muito importante, porque tem uma relação de assimetria com relação aos reservatórios. Ou seja, quando os reservatórios estão vazios, é quando mais ocorrem os ventos. Então, a energia eólica é fundamental para mantermos os níveis dos reservatórios em condições de equilíbrio. Por isso, a energia eólica, que é uma energia complementar, é tão importante para a matriz energética do Brasil. Não passa pela cabeça de ninguém discutir projetos dessa natureza sem passar pelo crivo do BNDES e o seu apoio financeiro. Esses projetos novos estão sendo pensados na Amazônia e são viabilizados por linhas de transmissão, como a linha de transmissão do Rio Madeira, com 2.520 km de linha de transmissão em circuito duplo. Isso é muito continental e dá orgulho falar de obras dessa dimensão."

A criação das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) centralizou os aspectos técnico-financeiros e administrativos do setor de energia. Na fotografia, Furnas, uma de suas subsidiárias, no início da década de 1960

Um instrumento de desenvolvimento econômico [CRIAÇÃO DO BNDES]

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico foi criado em 20 de junho de 1952, pela Lei 1.628, como uma entidade autárquica, com autonomia administrativa e personalidade jurídica própria, inicialmente sob a jurisdição do Ministério da Fazenda. O capital inicial do Banco, 20 milhões de cruzeiros, foi fornecido pelo Tesouro Nacional. Nos primeiros anos, a principal fonte de recursos viria do Fundo de Reaparelhamento Econômico, constituído por adicionais sobre o Imposto de Renda[5] e depósitos obrigatórios de parte das reservas técnicas das companhias de seguro e de capitalização. O BNDES ficaria responsável pela negociação de empréstimos externos para o financiamento do Plano de Reaparelhamento e por executar as operações financeiras conexas.

Além do respaldo financeiro, o BNDES deveria realizar análises econômicas e identificar os principais problemas do país, definindo sua linha de ação. O BNDES assumiu um papel estruturante e de agente direto nos setores que exigiam investimentos de longo prazo. Assim, coube ao Estado não apenas garantir e promover a industrialização, mas também ser o responsável pela modernização do país.

Razão de ser

Foi a Comissão Mista quem propôs a criação do BNDES, que foi feita pelo ministro Horácio Lafer. Guilherme Arinos era o homem que coordenava, no gabinete do Lafer, a montagem dos estatutos. O objetivo do Banco era levantar a contrapartida em cruzeiros aos financiamentos estrangeiros para a realização dos projetos aprovados pela Comissão Mista. Sem essa contrapartida, não haveria financiamentos externos. Essa foi a razão de ser da criação do BNDE e da formulação de toda a sua política.

Lucas Lopes, engenheiro e economista, ano do depoimento: 1982

Sede do BNDES situada à rua Sete de Setembro, 48, no Centro do Rio de Janeiro (RJ)

5 *O adicional ao Imposto de Renda seria cobrado por cinco anos, para reembolso nos cinco anos subsequentes; mais tarde, esse período foi prorrogado por mais dez anos.*

Sem grandes teorizações

A principal preocupação era a determinação de prioridades, e aí o problema era dramaticamente simples: não havia necessidade de grande teorização. A primeira teorização do pensamento desenvolvimentista foi a correção dos pontos de estrangulamento da economia. E os pontos de estrangulamento eram energia, transporte e infraestrutura.

Roberto de Oliveira Campos, economista e diplomata, ano do depoimento: 1982

A criação do novo órgão do governo teve uma recepção bastante positiva por parte da imprensa da época. As expectativas eram as melhores possíveis, apesar de existirem algumas dúvidas quanto à politização da instituição. Um trecho da matéria publicada pelo jornal *O Estado de S. Paulo*, em 27 de julho de 1952, ilustra bem esse momento:

Inaugurando os trabalhos do Banco de Desenvolvimento Econômico, recentemente fundado, o Sr. Ministro da Fazenda, Horácio Lafer, frisou que esse estabelecimento de crédito terá por missão executar as deliberações do governo, aplicando o máximo de recursos na recuperação de serviços públicos essenciais ao nosso país. Com essa recuperação, está certo o governo de que aumentará a produção, barateará o custo de vida e desenvolverá as nossas riquezas.

Se for executado, tal qual se acha traçado, o programa de recuperação, que abrange o serviço de transportes e melhor distribuição de energia elétrica, é possível que não fiquem em palavras as promessas do governo. Incumbirá ao Banco também a tarefa de fiscalizar o emprego de recursos obtidos pelos financiamentos internos e externos, de modo que não tenham aplicação diferente daquela para que foram estabelecidos.

Não há duvida de que o novo banco vem melhorar a organização do crédito nacional, e poderá concorrer para o desenvolvimento econômico do Brasil. Mas esse crédito só ficará definitivamente organizado quando o Congresso votar os diferentes projetos, que está examinando, relativos ao sistema bancário da República.

O que nos faltava

Creio que foi a coisa mais inteligente que já se fez, porque, com o tempo, me convenci de que o grande problema dos países subdesenvolvidos, nas suas transformações estruturais dirigidas pelo desenvolvimento industrial, era de caráter financeiro, já que não havia possibilidade de financiar projetos em longo prazo, não havia um sistema bancário adequado para isso e o financiamento internacional naquela época era muito difícil e muito fiscalizado. Era o Banco Mundial que se encarregava disso. O que nos faltava era uma grande instituição de financiamento, para entrar no campo especializado e mobilizar a massa de recursos necessária a essas transformações que a economia ia exigir nos anos 1950.

Celso Monteiro Furtado, economista, ano do depoimento: 1982

Estação Pedro II, 1972, atual Estação Central do Brasil, Rio de Janeiro (RJ)

A diretoria deveria ser composta pelo presidente do Banco e por mais três membros: dois diretores e um diretor-superintendente. Para participar da fundação do BNDES, o governo destacou três pessoas do grupo brasileiro da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos: o engenheiro Ary Frederico Torres, que também presidiu a equipe brasileira da CMBEU, foi nomeado o primeiro presidente do BNDES; o economista Roberto Campos, designado diretor do Departamento Econômico; e o geólogo Glycon de Paiva, empossado diretor do Departamento Técnico. O primeiro diretor-superintendente foi o jornalista José Soares Maciel Filho.[6]

O Conselho de Administração foi composto pelo engenheiro Lucas Lopes (também oriundo da CMBEU), Cleantho de Paiva Leite (integrante da Assessoria Econômica da Presidência da República), Guilherme Arinos (chefe de Gabinete de Getúlio Vargas), João Daudt de Oliveira (presidente da Federação das Câmaras de Comércio Estrangeiras no Brasil), João Pedro Gouvêa Vieira (consultor jurídico do Ministério da Aeronáutica) e Paulo Quartim Barbosa (diretor de várias empresas privadas em São Paulo).

Os primeiros projetos apoiados pelo BNDES seguiram as diretrizes estabelecidas pela Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, concentrando o seu foco em projetos de infraestrutura, em especial nos setores de transporte e energia. Em agosto de 1952, o BNDES aprovou o primeiro contrato de financiamento, com a Estrada de Ferro Central do Brasil, uma das principais artérias de integração do país, que ligava Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. O projeto da Central do Brasil foi desdobrado em seis partes, que possibilitariam sua ampliação e reequipamento em caráter de urgência. Outro apoio nessa área foi concedido à Estrada de Ferro Santos-Jundiaí.

6 *José Soares Maciel Filho era o homem de confiança de Getúlio Vargas e redator de grande parte dos seus discursos. A autoria da carta-testamento de Vargas chegou a ser atribuída a ele, mas o fato foi esclarecido por Lutero Vargas: Maciel apenas datilografou o documento. Nos arquivos do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getulio Vargas, encontram-se os dois documentos: a carta manuscrita por Vargas e a datilografada por Maciel.*

Melhor conclusão

Era muito mais importante criar entidades de financiamento ou de promoção industrial do que tentar um esforço de informação que seria ineficiente, caro e duvidoso, já que a própria informação não estava adaptada às condições da realidade de um país tão heterogêneo como o Brasil. Considerávamos essencial partir de uma concepção básica e criar entidades dinâmicas. Inclusive colocamos a questão: se isso não seria uma contradição com a ideia de desenvolver com maior produtividade o uso dos recursos brasileiros, porque a criação dessas entidades representava certo contingenciamento de recursos, logo, menor flexibilização no uso global deles. Chegamos à conclusão de que isso era muito mais importante do que deixar os recursos no fundo geral, sujeitos a uma dispersão por objetivos secundários, não estratégicos – ou seja, um grande desperdício em escala nacional. Dialeticamente, achamos que, apesar da ideia da caixa única e da flexibilidade do orçamento público e do orçamento financeiro nacional ser a princípio correto, naquele momento, o certo mesmo era destacar recursos importantes para áreas essenciais.

Rômulo Barreto de Almeida, advogado e economista, ano do depoimento: 1982

Para grandes projetos

A área de atuação do BNDES focava as áreas de energia e transporte e, principalmente, indústrias básicas. Energia para sustentar grandes projetos, como a Hidrelétrica de São Francisco, Furnas, Cemig e outros. Transporte, com ênfase na estrutura de portos e ferrovias. E indústrias básicas nas áreas de siderurgia, mecânica pesada, química.

Cleantho de Paiva Leite, economista, ano do depoimento: 1982

Os trabalhos da Comissão Mista recomendavam também atenção especial com a rede de silos, armazéns e frigoríficos, demonstrando a preocupação com o problema de abastecimento. O Banco apoiou projetos nesse setor em vários estados brasileiros.

O BNDES iniciou suas atividades nas instalações do Ministério da Fazenda, na cidade do Rio de Janeiro. Em 1953, passou a ter sede própria, localizada no número 48 da rua Sete de Setembro, também no Centro da cidade. Nesse ano, o processo organizacional foi concluído, e o BNDES ficou estruturado em seis departamentos: Econômico, Técnico, Financeiro, Jurídico, de Controle e Administrativo. O quadro de funcionários totalizava 150 pessoas, entre advogados, economistas, engenheiros, assistentes técnicos e auxiliares administrativos, esses últimos em maior número. Desde o início, houve preocupação em implantar-se concursos públicos, por meio de provas e títulos, para o recrutamento de pessoal, o que foi um importante instrumento de defesa da instituição contra o empreguismo e a politização. O primeiro concurso público do Banco foi realizado em 1954.

Muito grandes

Na década de 50, o número de projetos aprovados por ano era muito pequeno, eram poucos, mas eram projetos muito grandes, nos quais o estudo demorava seis, sete meses. No início, o grande volume de financiamento foi dado às empresas estatais. Os técnicos tinham muita liberdade de ação. Quando se recebia um projeto, era criado um grupo de trabalho para julgá-lo. Esse grupo tinha inteira liberdade de estudar o projeto e dar a sua opinião. Essa maneira de trabalhar era incentivada, inclusive, pela cúpula.

Henrique Carneiro Leão Teixeira Neto, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Estudo gelado

Eu entrei no BNDES em 1953, um ano após sua fundação. Nós fomos admitidos por nomeação, mas depois fomos obrigados a prestar concurso público. Muita gente concorreu. Eu tive a ventura de passar em primeiro lugar, não apenas na minha especialização; considerando todas as funções, eu fui a maior nota do concurso. O Banco tinha encomendado um estudo sobre frigoríficos. Contratou três técnicos de alto nível do Ministério da Agricultura e eles elaboraram um programa para a construção de uma rede de matadouros e frigoríficos. Nessa ocasião, eu recebi meu primeiro projeto para analisar, um projeto da construção de um matadouro e frigorífico que tinha um nome curioso, Mouran, de Moura Andrade. Depois passei ainda por diversos setores: papel, celulose e estradas.

Attílio Geraldo Vivácqua, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Ainda em 1953, foi criado um grupo de trabalho formado por técnicos do BNDES e da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (Cepal), organismo criado pela ONU que, desde 1948, promovia estudos sobre modelos de desenvolvimento econômico aplicáveis à região. A chefia dos trabalhos do Grupo Misto BNDES-Cepal ficou sob a responsabilidade do economista Celso Furtado. A ideia era complementar os trabalhos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e auxiliar o BNDES na obtenção e na análise de dados macroeconômicos. O grupo dedicou especial atenção aos problemas de transporte e energia, principais empecilhos para a continuidade do crescimento econômico do país. O resultado final dos trabalhos foi divulgado no relatório *Esboço de um Programa de Desenvolvimento para a Economia Brasileira. Período de 1955-1962*. Esses estudos constituiriam depois a base do Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek.

Tudo era importante

Eu vim para o BNDES em 1953. O Banco estava se formando. Eles tinham trazido funcionários antigos do Departamento de Estradas de Rodagem, da estrada de ferro, dos portos, da energia elétrica. E também chefes de divisão do Governo Federal. Pagava-se muito bem justamente para pegar esses profissionais. Mas o trabalho no Banco era de oito horas e, no governo, era de seis horas. Eu era engenheiro civil e fui para o Departamento de Projetos. Tinha o Departamento Econômico, Departamento Jurídico e o Administrativo. Fui chefe de departamento e diretor. E participei na parte de alumínio, papel e ferrovia. Fiquei mais no setor de transporte. Éramos motivados a fazer coisas diferentes, você não se cansava da mesma área: energia elétrica, usinas de eletricidade, indústria química, cimento, papel e celulose. Eu trabalhei também na área de cimento. Todos os projetos, tudo era importante.

Antônio Carlos Pimentel Lobo, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Dança das cadeiras

No começo de 1953, o [João de Mesquita] Lara estava vinculado ao BNDES. Ele tinha sido convidado para organizar o Serviço de Estatística e Documentação, e me chamou para trabalhar como assistente técnico. No primeiro semestre, houve uma crise na administração do BNDES. O primeiro presidente, Ary Torres, se exonerou; ele foi o fundador do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, do qual fui consultor em 1974. O Ary Torres foi o primeiro presidente do BNDES, porque foi o chefe da seção brasileira da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos; o Roberto Campos era um de seus principais assessores. Depois, o Campos se exonerou, voltou para a carreira diplomática. E foram nomeados, como presidente, o embaixador Walder Sarmanho e, como diretor, Cleantho de Paiva Leite. O diretor-superintendente, Maciel Filho, durante quase todo o período acumulou a Superintendência do BNDES com a Superintendência da Sumoc [Superintendência de Moeda e Crédito].

José Pelúcio Ferreira, economista, ano do depoimento: 1982

Em julho de 1953, uma nova Diretoria do Banco tomava posse. Em julho de 1953, o embaixador Walder de Lima Sarmanho[7] foi nomeado presidente do BNDES e como diretores foram designados o advogado e político Francisco Antunes Maciel Júnior e o advogado e economista Cleantho de Paiva Leite. De acordo com Roberto Campos,[8] Ary Torres pediu sua exoneração por morar em São Paulo e ter dificuldades em acompanhar os trabalhos do Banco. Campos e Glycon de Paiva também deixaram a diretoria nesse momento.

Os dois primeiros diretores, Campos e Paiva, voltariam ao BNDES em 1954, após o suicídio de Vargas. Quando Eugenio Gudin assumiu o Ministério da Fazenda em 1954, Glycon de Paiva foi nomeado presidente e Roberto Campos diretor-superintendente. Entre 1958 e 1959, durante o governo de Juscelino Kubitschek, Campos também cumpriria a missão de presidir o Banco que ajudara a formar.

Em seus primeiros anos, o BNDES reuniu, em seus quadros, técnicos vindos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, da Assessoria Econômica da Presidência da República e da Cepal. Essas pessoas, com orientações ideológicas distintas, souberam superar suas diferenças em prol de um projeto maior, de desenvolvimento econômico do país.

---

7 *Walder Sarmanho era irmão de Darcy Vargas, portanto, cunhado de Getúlio.*

8 *Cf. CAMPOS, Roberto. A criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.* In:______. A Lanterna na Popa. *Memórias 1. 4.ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994, p. 206-207.*

A revitalização do Porto do Rio de Janeiro foi um dos primeiros projetos apoiados pelo BNDES. Década de 1950

Primeiros projetos apoiados | 1952[9]

- Estrada de Ferro Central do Brasil (remodelação da via permanente, novas variantes, oficinas para equipamentos e compra de 2.265 vagões)
- Estrada de Ferro Central do Brasil (trens suburbanos da cidade do Rio de Janeiro)
- Estrada de Ferro Santos-Jundiaí
- Rede Viação Paraná-Santa Catarina
- Rede Mineira de Viação
- Departamento Estadual de Estradas de Rodagem – Rio de Janeiro
- Estrada de Ferro Noroeste do Brasil
- Companhia Paulista de Estradas de Ferro
- Companhia Docas de Santos
- Porto do Rio de Janeiro
- Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais
- American & Foreign Power (Light)
- Companhia Hidrelétrica do São Francisco (Chesf)
- Comissão Estadual de Energia Elétrica – Rio Grande do Sul
- Usina Hidrelétrica de Salto Grande – São Paulo
- Companhia Mato-Grossense de Eletricidade
- Companhia de Eletricidade do Alto Rio Grande – Itutinga (MG)
- Companhia de Energia Elétrica de Catanduva – Espírito Santo
- Usina Termelétrica de Piratininga
- Companhia Nacional de Álcalis
- Companhia Metalúrgica Barbará
- Ministério da Agricultura (aquisição de vários tipos de equipamentos agrícolas)
- Estado do Rio Grande do Sul (para a construção de uma rede de silos)
- Banco Exportação do Estado de Minas Gerais (proposta de crédito para compra de equipamento agrícola)

---

9 *Cf. BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.* Exposição sobre o Programa de Reaparelhamento Econômico – Exercício 1952. *Rio de Janeiro, 1952. Mimeo.*

SUICIDOU-SE O PRESIDENTE

COM UM TIRO NO CORAÇÃO

DIARIO DE NATAL

Capa do Diário de Natal *(RN), de 24 de agosto de 1954*

O BNDES e o Plano de Metas

[GOVERNO JK]

Os anos de 1954 e 1955 foram bastante tumultuados no Brasil. Além do agravamento da crise econômica, houve o acirramento da crise política, que culminaria com o suicídio de Getúlio Vargas, em 1954. Com isso, violentas manifestações populares explodiram nas ruas de todo o país. Jornais e representações diplomáticas norte-americanas chegaram a ser atacados. O vice-presidente, João Café Filho, assumiu o poder, apoiado por uma equipe composta de políticos, empresários e militares de oposição ao governo.

Novas eleições para a Presidência foram realizadas em outubro de 1955, sendo vencidas por Juscelino Kubitscheck, candidato pelo Partido Social Democrático (PSD). No entanto, setores da União Democrática Nacional (UDN), representados pelo jornalista Carlos Lacerda, e alguns militares divergiram quanto aos resultados das urnas. Além disso, a oposição receava que a vitória de JK e João Goulart (Jango) pudesse significar um retorno da política de Vargas.

Houve enorme pressão para impedir a posse do novo presidente, numa clara tentativa de golpe de Estado. O presidente em exercício, Café Filho, adoeceu e o presidente da Câmara dos Deputados, Carlos Luz, assumiu o controle do país, recusando-se a punir os militares golpistas. O então ministro da Guerra, o general Henrique Lott, favorável ao resultado das urnas, mobilizou uma operação que incluiu a ocupação de vários prédios do governo, estações de rádio e jornais, e afastou Carlos Luz. O presidente do Senado, Nereu Ramos, assumiu o governo, decretou estado de sítio, instituiu censura à imprensa e garantiu a posse de Juscelino no ano seguinte.

Ao tomar posse em fevereiro de 1956, Juscelino Kubitscheck determinou o fim do estado de sítio e da censura de imprensa. O governo JK foi marcado por seu Plano de Metas, um conjunto de projetos relativos a energia, transporte, alimentação, indústrias de base e educação técnica. Havia a promessa da construção de uma nova capital, na Região Centro-Oeste, que Juscelino acabou incluindo no plano como a metassíntese.

Êxito total

Na década de 50, a importância do BNDES foi ter sido o grande financiador do Programa de Metas do governo Juscelino Kubitschek. A maior parte das metas teve total e completo êxito. O Programa Energético, por exemplo, foi fundamentalmente financiado pelo BNDES, a Cemig, as empresas hidroelétricas do Estado de São Paulo, Barra Bonita, Jupiá, enfim, todas as do Vale do Tietê. O BNDES concentrava-se em dois setores: energia elétrica e transporte. No fim do governo Juscelino começou a era da siderurgia. O BNDES foi o grande incentivador e financiador da construção das grandes siderúrgicas, como Usiminas [Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.] e Cosipa [Companhia Siderúrgica Paulista S.A.], iniciadas na segunda metade do governo Juscelino e finalizadas em 1960 ou 1961.

**Amaury José Leal Abreu, engenheiro,
ano do depoimento: 1982**

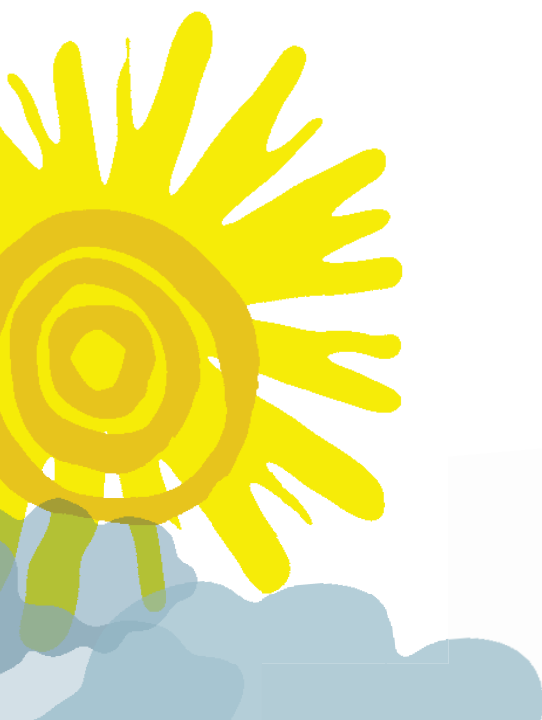
Núcleo consistente

Logo se criou o Grupo Misto BNDES-Cepal. A ideia era de que fosse um núcleo consistente para se dedicar a uma pesquisa ampla sobre o Brasil. Todos os países da América Latina estavam no começo da industrialização. Era preciso transformações estruturais, era preciso antecipá-las. Nós fizemos o estudo e tomou uns 18 a vinte meses para fazer esse trabalho, que foi publicado pelo BNDES: *Projeções da Economia Brasileira*. Foi o primeiro estudo de conjunto projetivo da economia brasileira e que põe em evidência a necessidade de um esforço de financiamento muito maior do que se imaginava. A economia estava saindo para a construção do sistema industrial, que exigia uma ação muito mais coordenada. A importância desse estudo é que ele permite um plano de metas, mas a construção de Brasília, o esforço financeiro que representou a sua construção, não estava em nosso plano. Evidentemente, isso perturbou totalmente o Plano de Metas de JK.

Celso Monteiro Furtado, economista, ano do depoimento: 1982

Um espanto!

O Plano de Metas do JK incorporou de uma forma mais prática as ideias discutidas no Iseb [Instituto Superior de Estudos Brasileiros]. Foi gente ligada essencialmente ao BNDES que concretizou aquela fórmula teórica, que era o Plano de Metas. Brasília não estava na cabeça de ninguém, nem do Iseb, nem do Cepal, nem do BNDES. Ninguém cogitava mudar a capital para lá. O Juscelino marcou o seu governo com esse investimento. Na época, foi muito criticado, inclusive, dentro do BNDES. A gente não entendia muito bem, achávamos que era mais um negócio político do Juscelino. Não acreditávamos que iria dar em grande coisa. Hoje, eu vejo, quando viajo por Mato Grosso, norte de Goiás, Tocantins e Pará, o crescimento daquela região; é um espanto! Nenhum dos formuladores teóricos captou aquela possibilidade, só o Juscelino.

Roberto Saturnino Braga, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Escola de planejamento

Em 1956, fui chamado por Juscelino para ser chefe de departamento do BNDES. Ali, a coordenação do Programa de Metas ficava comigo. Havia muita coisa a determinar. O que tínhamos de fazer era definir a questão do custo e do preço, de tal maneira que precisávamos distinguir bem esses dois aspectos. O Banco se transformou numa escola de planejamento. Com base no planejamento, sempre vem a ideia de que, ao elaborar o projeto, é necessário estabelecer qual mudança institucional deve ser introduzida para que um setor novo substitua outro. De certo modo, fomos aprendendo essas coisas a nossa própria custa.

Ignácio de Mourão Rangel, economista, ano do depoimento: 1982

Para coordenar o plano, foi criado o Conselho Nacional de Desenvolvimento, ficando o presidente do BNDES como seu secretário-executivo.[10] O Conselho teve o papel de uma administração paralela, com autonomia para decidir sobre os rumos dos projetos. Ligados ao Conselho de Desenvolvimento, foram organizados vários grupos de estudos, alguns deles transformados em grupos executivos, que tinham como função realizar pesquisas e determinar as medidas necessárias para a implantação de indústrias em seus respectivos setores, tais como o Grupo Executivo das Indústrias de Construção Naval (Geicon) e o Grupo Executivo das Indústrias de Mecânica Pesada (Geimape). Deles, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia) foi o mais relevante.

A Usina de Furnas foi construída na década de 1950, para sanar a crise energética que ameaçava o abastecimento dos centros socioeconômicos brasileiros — São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte

10 *Naquele momento, Lucas Lopes, então presidente do BNDES, deu início à condução do conselho. Quando Lopes assumiu o Ministério da Fazenda, em 1958, o seu lugar foi ocupado por Roberto Campos, que permaneceu até julho de 1959. No final do governo, os trabalhos foram conduzidos por Lúcio Meira.*

O Programa de Metas foi elaborado com base nos estudos do Grupo Misto BNDES-Cepal, tendo como objetivo dar continuidade e incrementar o processo de industrialização por meio da política de substituição de importações. Assim, o BNDES teve um papel fundamental para o sucesso do plano, tanto por sua elaboração quanto por seu gerenciamento e financiamento.[11] O protagonismo do Estado brasileiro na promoção do desenvolvimento econômico foi ampliado com as atividades de planejamento e execução conduzidas pelo Conselho de Desenvolvimento e pelo BNDES.

Entre 1956 e 1960, o Banco financiou projetos de usinas hidrelétricas, rodovias, linhas de transmissão e dos setores siderúrgico e de papel e celulose. No que se refere à produção de energia elétrica, foram financiados 46 projetos, distribuídos pelos nove programas em que se dividia a meta. Os mais importantes foram: a construção das usinas de Três Marias e de Furnas (o maior projeto de energia de todo o programa) em Minas Gerais, o complexo de usinas da Light em São Paulo e a ampliação da Usina de Paulo Afonso, em Pernambuco.

Tempo glorioso

Meu ingresso no BNDES foi em 1957. Foi um tempo glorioso, devido ao Plano de Metas do Juscelino. Na verdade, o plano partia de um enquadramento macroestrutural, que a equipe Cepal-BNDES tinha feito. Já naquela altura, o velho Ignácio Rangel discutia como se financiaria a infraestrutura, como se faria uma emissão de hipotecas públicas, todas as ideias que ele tinha para pagar pela infraestrutura de uma maneira original, e não com impostos. Uma coisa era começar o Plano de Metas, e outra era seguir adiante. Estava-se tentando construir um plano de desenvolvimento cuja filosofia vinha sendo concebida desde os tempos de Vargas. Montava-se a industrialização pesada no Brasil, e era uma aventura. Estávamos percebendo o mapa de um país continental. O governo Juscelino construía Brasília e, portanto, interiorizava o chamado desenvolvimento. Tentávamos implantar a indústria automobilística, a naval, a de máquinas e equipamentos pesados – grupo no qual trabalhei. Veio todo tipo de empresa nacional e estrangeira – alemães, suecos, japoneses e outros –, talvez a primeira onda de investimento direto estrangeiro de caráter global, isto é, de várias procedências.

Maria da Conceição de Almeida Tavares, economista, ano do depoimento: 1982

Feito em casa

Toda a formulação do Programa de Metas foi feita no BNDES. Lucas Lopes participou e havia vários comitês técnicos. Celso Furtado, por exemplo, participou como representante da Cepal, porque, conquanto não concordássemos com as doutrinas macroeconômicas dessa comissão, achávamos útil ter sua cooperação. Nessa época, se criaram os grupos executivos, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia), o Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval (Geicon) e o Grupo Executivo da Indústria Química (Geiquim).

Roberto de Oliveira Campos, economista e diplomata, ano do depoimento: 1982

Contentando a todos

Ao assumir o governo, JK constituiu grupos de trabalho fora da estrutura governamental, para cada um ficar responsável por uma meta. Vários elementos do BNDES participaram. O Juvenal Osório, por exemplo, era o responsável pelo Grupo Executivo da Indústria Química. Iniciaram-se, efetivamente, os trabalhos de implantação de cada meta. Foi feito o projeto de Brasília e a construção se iniciou. Para contentar mineiros e paulistas, foram concedidas a Usiminas e a Cosipa.

Irimá da Silveira, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Engenheiro, sim; economista, não!

Eu me formei em 1958, em Engenharia, mas assumi o cargo de auxiliar de economista em julho de 1959. Passaram-se dois anos, eu já estava trabalhando como engenheiro, fazendo acompanhamento de obras de energia elétrica. Eu acompanhei as obras em Furnas, a segunda casa de máquinas de Paulo Afonso, a Usina Hidrelétrica do Vale do Rio Pardo, as Usinas Elétricas do Paranapanema e diversas outras. Como não tinha o curso de Economia, eu não podia seguir a carreira de economista. Então, pedi transferência para as carreiras de auxiliar de engenheiro. Foi indeferida, por falta de amparo legal. Pedi demissão. Em outubro de 1961, abriu concurso para engenheiro do Banco, eu fiz e passei. No dia 19 de janeiro de 1962, eu assumi como engenheiro contratado e voltei para a mesma seção de energia que eu tinha deixado quando pedi demissão.

Expedito Cursino Alves, engenheiro, ano do depoimento: 2002

---

11 *Para mais informações, ver BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.* O BNDES e o Plano de Metas. *Rio de Janeiro, 1996.*

Todo o mérito

Os maiores projetos do país, na época, foram financiados pelo Banco: Três Marias e Furnas foram dos maiores projetos no setor de energia elétrica. A gente se sentia, trabalhando no Banco, como parte da realização desses projetos. Achava-se que o mérito do projeto era também seu, parte da sua dedicação e acompanhamento àquilo. E isso tudo me fez continuar no Banco. No início da minha vida, eu não era de ficar muito tempo num mesmo lugar. Eu atribuo também a minha permanência por ter mudado muito dentro do Banco. Eu comecei com a parte de projetos, fui para a parte de controle, cheguei a diretor da Área Administrativa e Financeira, então, uma variação enorme de atividades. Em cada uma, eu senti um motivo para me empenhar.

Luiz Carlos Soares de Souza Rodrigues, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Marco inicial

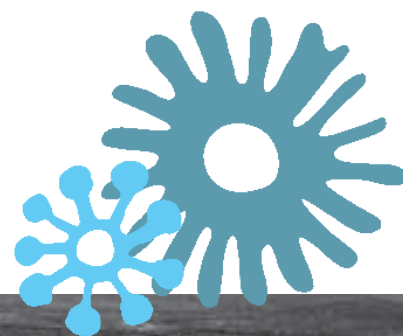
Nós fizemos um primeiro contrato de financiamento e ativo fixo "Prazo Villares" e conseguimos levantar uma quantia que, naquela ocasião, equivalia a 540 milhões de dólares, um volume apreciável de crédito colocado a nossa disposição para aumentarmos a produção de aços especiais em São Caetano do Sul. A indústria automobilística estava se instalando no país e demandava mais aços especiais. Vimos, então, uma grande oportunidade para equilibrar a empresa Aços Villares, que depois do pós-guerra sofreu durante muito tempo, em uma época na qual o aço era muito barato, se podia importar de tudo e as indústrias passavam por algum aperto prolongado. Nós tivemos os primeiros contatos nessa ocasião e fomos bem-sucedidos. Esse foi o marco inicial do nosso relacionamento com o BNDES.

Paulo Diederichsen Villares, engenheiro e empresário, ano do depoimento: 1982

Os investimentos realizados ampliaram consideravelmente a estrutura industrial do país, com ênfase nos setores de bens de produção e bens de consumo duráveis. A implantação da indústria automotiva propiciou diversos projetos ligados a essa iniciativa, não só na siderurgia, como também em outros segmentos necessários para o desenvolvimento da cadeia produtiva, como borracha e têxteis.

Nesse período, a produção industrial no país cresceu 80%, com destaque para as indústrias de aço, mecânicas, elétricas e de equipamentos de transporte. Em um cômputo geral, os resultados ficaram dentro do previsto e alguns índices excederam as expectativas; para o bem e para o mal. A economia cresceu, como o previsto, cerca de 5% ao ano. O coeficiente de importações caiu de 14% para 8% em 1960, superando as previsões em torno dos 10%. No entanto, a inflação superou a previsão de 13,5%, ficando em torno de 25% ao ano, entre 1957 e 1960.[12]

12 *Cf. VILLELA, André. Dos anos dourados de JK à crise não resolvida (1956-1963).* In: *Giambiagi* et al. *(Orgs).* Economia Brasileira Contemporânea: 1945-2010. *Rio de Janeiro: Campus, 2011, p. 38.*

Barragem da Usina Hidrelétrica Três Marias (MG). Década de 1960

Celso Furtado (direita) durante reunião da Sudene em Recife (PE), em 21 de maio de 1961

Vale ainda lembrar, sobre esse período que, entre os grupos de estudos criados pelo Governo Federal, estava o Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), que ficou a cargo de Celso Furtado. A ideia era reduzir as diferenças entre Nordeste e Centro-Sul, que o processo de industrialização só fez acentuar. Em 1958, a grave seca que assolava aquela região, aumentando o desemprego e o fluxo migratório, motivou JK a pedir a Celso Furtado a elaboração de um plano de política econômica para o Nordeste.

Esquentando os motores

Nós tínhamos a convicção de que era indispensável a criação de uma indústria automobilística: Nós tínhamos sofrido, durante a guerra, a falta completa de transportes. A Fábrica Nacional de Motores (FNM) foi a nossa salvação – um caminhão grande da FNM transportou quase tudo no Brasil, durante um bom período. Surgiu, então, o grande problema, que era financiar os fabricantes de autopeças, peças complementares da indústria. Essa foi a grande massa de financiamentos que surgiu em decorrência, criando uma nova demanda para o BNDES. O Banco participou de uma porção de projetos, que mais tarde se transformaram em centros fabricantes de autopeças.

Lucas Lopes, engenheiro e economista, ano do depoimento: 1982

Em dezembro de 1959, era constituída a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), vinculada diretamente à Presidência da República. Criada como meta especial do governo Kubitschek, a Sudene foi o primeiro órgão de planejamento regional do país. Deveria ainda atuar como órgão centralizador dos investimentos federais na região. Designado pelo BNDES para coordenar em Recife a instalação do novo órgão, Celso Furtado foi responsável pelas estratégias de atuação da Sudene entre 1959 a 1964.

As mudanças na economia nacional haviam sido intensas nos últimos anos. O Brasil "moderno" que vinha sendo desenhado começava a ganhar forma. A política desenvolvimentista provocara um grande crescimento das cidades. Essas mudanças afetaram também a vida das pessoas. O automóvel, a televisão, os eletrodomésticos[13] e o supermercado passaram a fazer parte do cotidiano de quem vivia em centros urbanos.

Ao final dos anos 1950, o Brasil não era mais um país apenas agrícola. A participação da produção do campo no Produto Interno Bruto (PIB) foi caindo de forma gradativa e, paralelamente, a participação da indústria alcançou um significativo aumento nesse período. Os dados da tabela abaixo exemplificam essa mudança. Houve também a queda da população que vivia no campo. O Censo de 1955 registra uma parcela de 64% e, no de 1960, esse indicador cai para 55% dos habitantes; ao passo que o número de domicílios urbanos havia crescido de 37% em 1950 para 47% em 1960. Essa tendência foi ainda intensificada nos anos seguintes, sendo interrompida na década de 1980.[14]

Participação da agropecuária e da indústria no Produto Interno Bruto 1950-1960

	1950 %	1955 %	1960 %
AGROPECUÁRIA	24,28	23,47	17,76
INDÚSTRIA	24,14	25,64	32,24

Fonte: IBGE.

13 *Desde 1949, os controles diretos sobre a importação permitiram a instalação de indústrias de aparelhos eletrodomésticos no país. Em 1950, a General Motors do Brasil anunciava um novo modelo de refrigerador Frigidaire. A Walita e a Arno já fabricavam liquidificadores. Cf. ALBERTI, V. O século do moderno: modos de vida e consumo na República*. In: *GOMES, Angela de Castro; PANDOLFI, Dulce Chaves; ALBERTI, Verena (Orgs.).* A República no Brasil. *Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 305.*

14 *Cf. ABREU, Marcelo de Paiva. O Brasil no século XX: A economia*. In: *IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.* Estatísticas do Século XX. *Rio de Janeiro, 2003, p. 385-401.*

Trabalho empolgante

Eu entrei no Banco em 1958. O BNDES foi responsável pelo surto industrial daquela época. Os grandes empreendimentos, em todo o Brasil, sem exceção, tiveram a participação do BNDES. Tive colegas excepcionais: economistas, engenheiros, advogados, era uma equipe que vestia a camisa da casa. Até hoje é assim. Fui trabalhar no setor de Controle das Aplicações. Havia dois grandes setores no BNDES: o Setor de Projetos, que analisava a viabilidade dos projetos e a prioridade do setor. Após a implantação do projeto cabia ao nosso departamento, cujo primeiro chefe foi o Hildebrando Horta Barbosa, acompanhar as aplicações financeiras do Banco, com visitas periódicas, com relatórios. Era um trabalho empolgante, eu acompanhava o desenvolvimento industrial do país: siderurgia, ferrovia... Era, realmente, uma grande escola.

Alvaro Cesar Café, engenheiro, ano do depoimento: 2002

O mais interessante

O trabalho mais interessante que eu acompanhei de perto foi a criação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em 1958. O Cleantho Leite, quando ainda era diretor do BNDES, entrou com essa postulação e, mais tarde, ele veio a ser diretor do BID. Ele preparou as atas e documentos preliminares, a discussão da criação do Banco Interamericano. Enquanto trabalhava nesse Grupo de Trabalho, ele vinha aqui para o Rio, para a Rua Sete de Setembro, 48, no 6º andar, onde ele ficava. E eu tive oportunidade de ler e acompanhar as discussões preliminares da formulação do BID, a composição de capital, a repartição, as discussões de como colocar a posição de defesa por um diretor brasileiro. O BNDES, indiretamente, pela pessoa do Cleantho Leite, assistiu em parte ao nascimento do BID.

Jardy Sellos Corrêa, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Poderosa

Eu participei de grupos de trabalho de análise dos estaleiros, da construção naval. Naquele tempo, o Brasil tinha uma Marinha Mercante poderosa. Os estaleiros foram projetados para realimentar essa Marinha Mercante em crescimento, de uma forma dinâmica. Ficamos muito entusiasmados, porque era uma indústria pesada que se instalava predominantemente no Rio de Janeiro e uma indústria que tinha uma participação nacional muito importante.

Roberto Saturnino Braga, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Em outros portos

A minha ida ao BNDES foi decorrente do trabalho de uma comissão montada para a compra de equipamentos portuários, que seria feita com um empréstimo de 50 milhões de dólares do Eximbank. Se ainda me lembro, era o Contrato 811. Eu era engenheiro do antigo Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis. O BNDES tinha por missão fazer a compra dos equipamentos para todos os portos brasileiros com esse crédito do Eximbank. Na época, o BNDES pediu ao Ministério da Viação e Obras Públicas, que hoje é o Ministério dos Transportes, um engenheiro, e eu fui o designado. Depois, em 1956, eu fui convidado para chefiar o Setor de Portos e Navegação do BNDES. Eles precisavam de uma pessoa para essa parte de Marinha Mercante, estaleiros, construção naval, mas eu fui cedido ao Conselho de Desenvolvimento do Programa de Metas, no tempo do presidente Juscelino Kubitschek, e fiquei responsável pela meta de Portos, Dragagem, Construção Naval.

Roberto Felix de Oliveira, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Presidentes

- Ary Frederico Torres | 1952-1953
- Walder Sarmanho | 1953-1955
- Glycon de Paiva Teixeira | 1955-1956
- Lucas Lopes | 1956-1958
- Francisco Antunes Maciel Junior | 1958
- Roberto de Oliveira Campos | 1958-1959

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo de Reaparelhamento Econômico – Lei 1.628, de 20 de junho de 1952
- Fundo Nacional de Eletrificação – Lei 2.308, de 31 de agosto de 1954
- Fundo de Marinha Mercante – Lei 3.381, de 24 de abril de 1958
- Fundo Portuário Nacional – Lei 3.421, de 10 de julho de 1958

Planos do Governo Federal

- Plano de Reaparelhamento Econômico. Segundo Governo Vargas | 1952-1954
- Plano de Metas. Governo Juscelino Kubitscheck | 1956-1961

Crise e transformação
[governos Jânio Quadros e João Goulart]

A inauguração de Brasília, em abril de 1960, dividiu opiniões. A moderna cidade, planejada pelo urbanista Lúcio Costa e com suas principais edificações projetadas pelo arquiteto Oscar Niemeyer, conquistou a admiração nacional e internacional. Para alguns brasileiros, a ousada ideia parecia mais uma utopia e, ainda, para uma parte do funcionalismo público, a transferência para o Planalto Central era considerada um tormento.

A mudança da capital da República, do Rio de Janeiro para a Região Centro-Oeste, não representava apenas a transferência do complexo administrativo do Governo Federal para outra cidade, mesmo levando em conta tudo o que isso pudesse implicar, mas significava também efetivar a ocupação do território nacional ou, em outras palavras, a interiorização do Brasil. A ideia de uma capital no coração do país não era nova;[15] a proposta de sua mudança consta inclusive da primeira Constituição Republicana, de 1891, que atribuía ao Congresso Nacional competência para "mudar a capital da União".

O mapa rodoviário do país foi transformado por uma rede de novas estradas, que começavam a interligar a capital às demais regiões. O desenho do futuro parecia tomar forma com Brasília, uma cidade de linhas arrojadas e avenidas largas, projetadas para um grande fluxo de automóveis, construída em tempo recorde. O lema 50 anos em 5 do governo JK fora sintetizado em Brasília. A transferência da capital teria sido suficiente para alterar a face do país. No entanto, outras mudanças estavam em curso e marcariam profundamente a vida e a história do Brasil.

---

15 *A ideia existia, pelo menos, desde o século XIX, tendo sido defendida por pessoas como o diplomata Hipólito da Costa (editor do* Correio Braziliense *que circulou entre 1808 a 1823); o estadista José Bonifácio de Andrade e Silva (autor de* Memória sobre a Necessidade e Meios de Edificar no Brasil uma Nova Capital, *em 1823); e o historiador Francisco Adolfo de Varnhagen, o Visconde de Porto Seguro (autor de estudos sobre a necessidade da interiorização da capital, inclusive no Planalto Central, entre 1834 e 1877).*

Uma euforia dominava o país por conta de todas as renovações ocorridas nos últimos anos, não sem razão, chamados de "Os anos dourados". A televisão começava a se popularizar no Brasil, inclusive por conta da introdução do videoteipe, que possibilitou às populações das cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte assistirem à inauguração da nova capital pela TV. Em 1962, o país vibrou mais uma vez com a conquista de seu segundo título de campeão da Copa do Mundo de Futebol realizada no Chile.

Após uma vitória estrondosa nas eleições de 1960, com 48% dos votos, Jânio Quadros foi eleito presidente pelo pequeno Partido Trabalhista Nacional.[16] Durante a campanha presidencial, havia prometido controle da inflação e reformas na política interna e externa. Ainda como candidato, visitou Cuba, tendo em vista uma aproximação política. Recém-empossado, passou a adotar medidas polêmicas, proibindo o uso de maiôs em concursos de beleza, biquínis nas praias, lança-perfume no carnaval, corridas de cavalo, brigas de galo e espetáculos de hipnose.

Construção de Brasília. A nova capital, projetada pelos arquitetos Lúcio Costa e Oscar Niemeyer, representou a meta-síntese do governo de Juscelino Kubitschek

Sem perceber

Quando Juscelino saiu, a economia já estava em crise, mas ele não percebeu isso. A economia brasileira entrou em recessão, que durou até o momento em que foi preciso criar instituições para dar continuidade ao novo grupo de atividades.

Ignácio de Mourão Rangel, economista, ano do depoimento: 2002

---

16 *Também apoiaram a sua candidatura: o Partido Libertador (PL), o Partido Democrata Cristão (PDC), o Partido Republicano (PR) e, ao final, a União Democrática Nacional (UDN).*

Outros quinhentos

Depois de sair do BNDES, em 1961, fui chamado por Jânio Quadros para negociar a consolidação de dívidas do Brasil no exterior, porque tínhamos nos endividado, pesadamente, emitindo dólares – porque emitimos as chamadas promessas de venda de câmbio, que eram importações para pagamento futuro. E a inflação subiu do patamar de 16% para 40%, que naquela época era inédito e grave.

Roberto de Oliveira Campos, economista e diplomata, ano do depoimento: 1982

Acordo do Trigo

Quando veio o governo do Jânio Quadros, o brigadeiro Faria Lima me convidou para ser chefe da Divisão de Convênios e Contratos Internacionais do Banco. Foi quando eu conheci todo o esquema dos Acordos do Trigo. Por causa dos excedentes americanos, eles nos mandavam o trigo e nós o transformávamos em cruzeiro para emprestar e para pagar de volta de acordo com o *timing* do negócio. Foi muito interessante, reforçou muito os recursos do Banco na ocasião. Eu conheci as pessoas-chave na United States Agency for International Development, a gente tinha certa amizade.

Carlos Santos Júnior, economista, ano do depoimento: 2002

Jânio herdara de Juscelino uma economia com déficit no balanço de pagamentos e inflação em alta: de 12,5% em 1956 para 30,5% em 1960. Embora grande parte das metas tivesse orçamento previsto, os gastos com o programa de obras públicas, especialmente com a construção da nova capital, associados à política de compras dos excedentes de café[17] ajudaram a gerar esse desequilíbrio.

O Brasil entrava em um período de forte retração econômica e, como decorrência, de arrocho salarial. Trabalhadores de várias categorias – transportes, bancos e indústrias – entraram em greve por todo o país. Jânio procurou atacar os problemas mais urgentes negociando a dívida externa, desvalorizando a moeda e suspendendo os subsídios de alguns produtos, como os do trigo e do petróleo. Eram medidas impopulares, como a elevação em 100% dos preços do pão e dos transportes.

O Congresso Nacional recusava-se a apoiar as medidas recessivas. Em agosto de 1961, o presidente condecorou o companheiro de Fidel, Che Guevara, desagradando mais uma vez aos conservadores, especialmente à UDN. Ao procurar contornar a crise política, Jânio Quadros renunciou, acreditando que o Congresso questionaria sua decisão, mas isso não aconteceu. A renúncia foi aceita, deixando o país perplexo, e a crise política se agravou.

O vice-presidente João Goulart (Jango) teve que enfrentar forte resistência de vários setores para assumir o maior cargo da República. A sua posse foi viabilizada por meio de uma manobra do Congresso Nacional, que instituiu o sistema de governo parlamentarista, limitando os poderes do presidente. Ainda em 1951, Jango assumia a Presidência em um momento de enormes pressões sociais.

---

17 *Cf. VILLELA, André. Dos anos dourados de JK à crise não resolvida (1956-1963).* In: *GIAMBIAGI* et al. *(Orgs).* Economia Brasileira Contemporânea: 1945-2010. *Rio de Janeiro: Campus, 2011, p. 39.*

Em dezembro de 1962, o Governo Federal procurou retomar a prática de planejamento econômico, lançando o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, elaborado por Celso Furtado. Para a sua execução, João Goulart criou o Ministério de Planejamento e convidou Furtado para chefiá-lo. Os principais objetivos do plano para o período 1963-1965 eram: o combate à inflação, a renegociação da dívida externa e a criação de incentivos para o crescimento econômico. No plano, estavam também previstas as chamadas "reformas de base", por incidirem principalmente em reformas fiscal, bancária, urbana, agrária e universitária.

As reformas de base reuniam um conjunto de medidas destinadas a ajustar a estrutura econômica em compasso com a estrutura social e política, a fim de reduzir as desigualdades sociais no país. Por isso, das reformas, a mais importante era a agrária, uma vez que o campo concentrava as maiores diferenças. Naquele momento, os movimentos sociais já estavam mais organizados e começavam a apresentar suas demandas, como o movimento dos trabalhadores rurais, especialmente aquele reunido nas Ligas Camponesas.

Organizadas em 1955, pelo advogado e político pernambucano Francisco Julião, as Ligas tinham como proposta defender os interesses dos trabalhadores rurais. Rapidamente, o movimento ganhou força e se espalhou para outros estados do Nordeste, ganhando projeção nacional no início dos anos 1960. Seguramente, uma grande conquista originada desta mobilização foi o Estatuto do Trabalhador Rural, que instituiu a carteira profissional para o trabalhador do campo, regulamentou a duração do trabalho, prevendo direitos como repouso semanal e férias remuneradas. Além disso, a Lei 4.214, de 2 de março de 1963, que estabeleceu o estatuto, determinou que nenhum trabalho poderia ser remunerado em base inferior ao salário mínimo regional.

No entanto, a agenda da reforma agrária não chegou a avançar por causa da resistência de setores mais conservadores da sociedade. Paralelamente, a reforma urbana também encontrava resistência. O fato de o governo ter minoria no Congresso dificultava, inclusive, o desempenho do plano de estabilização, que dependia de apoio político.

A Lei de Remessa de Lucros, que nacionalizou as receitas de empresas estrangeiras consideradas excessivas, não foi bem recebida pelo empresariado estrangeiro, desencadeando pressões externas. As tentativas de estabilização da economia, as reformas e os reajustes salariais foram alvo de críticas e insatisfação crescente. As medidas do Plano Trienal não surtiram os efeitos esperados. A inflação continuou a subir, reduzindo o poder aquisitivo da população.

Sem isso...

O BNDES reunia o melhor grupo de economistas que eu conhecia. Eram todos colegas. Eu assumi a responsabilidade de fazer o plano [Trienal]. Nunca teria assumido um plano para outro governo naquelas condições tão difíceis, em prazo tão curto, se não tivesse uma dívida profunda com o presidente João Goulart. Jango me chamou, eu não podia recusar. Então, quando aceitei, procurei imediatamente o pessoal do BNDES. Da Sudene, foi muito pouca gente, pois a Sudene estava interessada no seu mundo regional. Quem tinha visão nacional era o pessoal do BNDES, que me ajudou. O plano geral foi feito dentro do BNDES, evidentemente à margem do Banco, pois não havia nenhum acordo direto. Foi uma colaboração informal, mas o Banco pôs gente à minha disposição em tempo integral. Só foi possível fazer esse plano porque existia o BNDES, quer dizer, porque existiam os recursos do Banco, com técnicos e informação, mobilização de gente. Sem esses recursos, não se faria um plano em quatro meses.

Celso Monteiro Furtado, economista, ano do depoimento: 1982

Para garantir o apoio às reformas de base, Goulart tentou organizar uma investida política com a ajuda dos principais grupos de esquerda. A estratégia estaria em conquistar uma base popular, por meio de uma série de grandes comícios nas principais cidades do país, para contornar a resistência do Congresso às reformas. O primeiro evento, realizado no dia 13 de março de 1964, no Rio de Janeiro, ficou conhecido como o "Comício da Central do Brasil". Cerca de 150 mil pessoas compareceram ao evento, que contou com a proteção das tropas do I Exército.

Em seu discurso, transmitido pela televisão, Goulart reafirmou a necessidade de mudar a Constituição e anunciou a adoção de importantes medidas, como a desapropriação das refinarias de petróleo particulares. Declarou, ainda, sujeitas à desapropriação propriedades privadas valorizadas por investimentos públicos, situadas às margens de estradas e açudes, e mencionou que daria início à reforma urbana.

A resposta ao comício veio em menos de uma semana, com a Marcha da Família com Deus pela Liberdade, organizada em São Paulo pela ala conservadora da Igreja Católica. A marcha conseguiu reunir o dobro de pessoas que o evento de Goulart no Rio de Janeiro. O comício da Central serviu de estopim para o golpe. A política de Goulart já era vista com desconfiança por setores da sociedade que, sob o pretexto de suas supostas tendências comunistas, apoiaram o golpe militar que instituiu a ditadura no país, no dia 1º de abril de 1964. Na época, Jango declarou ter preferido evitar o confronto, para não haver derramamento de sangue.

A brusca desaceleração do crescimento econômico em 1963, o aumento dos salários, a falta de apoio político e a escalada da inflação foram alguns dos fatores que contribuíram para a derrubada de João Goulart. A partir do golpe, houve a adoção de uma legislação autoritária e a supressão dos direitos civis, por meio da revogação da Constituição. Durante 21 anos, o país iria conviver com um regime de exceção.

Logo após o golpe, uma violenta repressão atingiu setores considerados de esquerda, como a União Nacional dos Estudantes (UNE), a Confederação Geral dos Trabalhadores, as Ligas Camponesas e grupos católicos, como a Juventude Universitária Católica (JUC) e a Ação Popular (AP). Milhares de pessoas foram presas de modo irregular.

O primeiro instrumento político pós-golpe foi o Ato Institucional nº 1, que conferia ao Executivo poder legal para a cassação de mandatos e a suspensão dos direitos políticos de parlamentares, intelectuais, diplomatas e membros das Forças Armadas. O referido ato concedia também autonomia ao Executivo para declarar o estado de sítio, sem prévia autorização do Congresso. Em 1964, o general Humberto Castelo Branco, promovido a marechal, assumiu a Presidência da República.

Indústria

Em 1939, Leon Feffer utilizou o patrimônio conquistado em 15 anos de trabalho no ramo da comercialização de papel para a construção de uma fábrica de produção de papel no Brasil. A fim de contornar o problema da dependência da importação de celulose, a Suzano trabalhou, pesquisou e conseguiu desenvolver um processo que utilizasse o eucalipto como base. Essa descoberta elevou o Brasil a uma das maiores potências mundiais do setor de papel e celulose. De lá para cá, a empresa continuou trabalhando, tendo o empreendedorismo e a inovação como princípios. Hoje, além de segunda maior produtora mundial de celulose de eucalipto, a Suzano é uma das dez maiores produtoras de celulose do mercado global.

"Ao longo dos nossos quase 90 anos, o BNDES teve e ainda tem papel muito importante na história de evolução e desenvolvimento da Suzano Papel e Celulose. Essa relação teve início em 1959, ano em que conseguimos autorização para contratar empréstimo junto ao então BNDE. Esse foi o primeiro financiamento da instituição a uma fábrica de papel e celulose. Os recursos foram utilizados no aumento da nossa capacidade produtiva. A partir daí, muitos foram os marcos de parceria entre o Banco e a nossa empresa. Na década de 1970, [houve] o financiamento da expansão da Fábrica B (hoje Unidade Suzano). (...) Em 1990, a BNDESPAR (BNDES PARTICIPAÇÕES S.A.), subsidiária do BNDES, entra com participação na Bahia Sul Celulose através de financiamento para construção da fábrica – atualmente nossa Unidade Mucuri. Em 1992, foi criada a Rio Polímeros a partir de um projeto pioneiro de implantação de um Polo Gás-Químico no Rio de Janeiro, que teria como acionistas a Suzano Petroquímica, a Unipar, a Petroquisa e o BNDESPAR. O BNDES aprovou, em dezembro de 1999, o financiamento de três projetos para área industrial e um para área florestal da Suzano: Programa de Desempenho Operacional Total, Projeto de Automatização de Celulose, Captação de água do Rio Tietê e reforma e manutenção das florestas de eucalipto dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia. Em 2005, o BNDES anunciou a liberação de financiamento de R$ 184,7 milhões para os projetos da Suzano Papel e Celulose a serem utilizados nas unidades em Mucuri (Bahia) e em Suzano e Rio Verde (São Paulo) como parte do programa para modernização e ampliação da capacidade produtiva de celulose. (...) A partir de 2010, ano em que divulgamos o Plano Suzano 2024, o BNDES, mais uma vez, apoiou nossa empresa em dois importantes momentos: em 2010 o BNDES anunciou a liberação de R$ 2,73 bilhões para a Suzano Papel e Celulose iniciar a construção da fábrica de celulose de Imperatriz, no Maranhão, [e em] 2011 a diretoria do Banco aprovou limite de crédito no valor de R$ 1,2 bilhão para a Suzano Papel e Celulose para utilização no Plano de Investimento da companhia para o período de 2011 a 2015."

Antonio Maciel Neto, diretor-presidente da Suzano Papel e Celulose S.A.

Instalações do parque industrial da Suzano Papel e Celulose

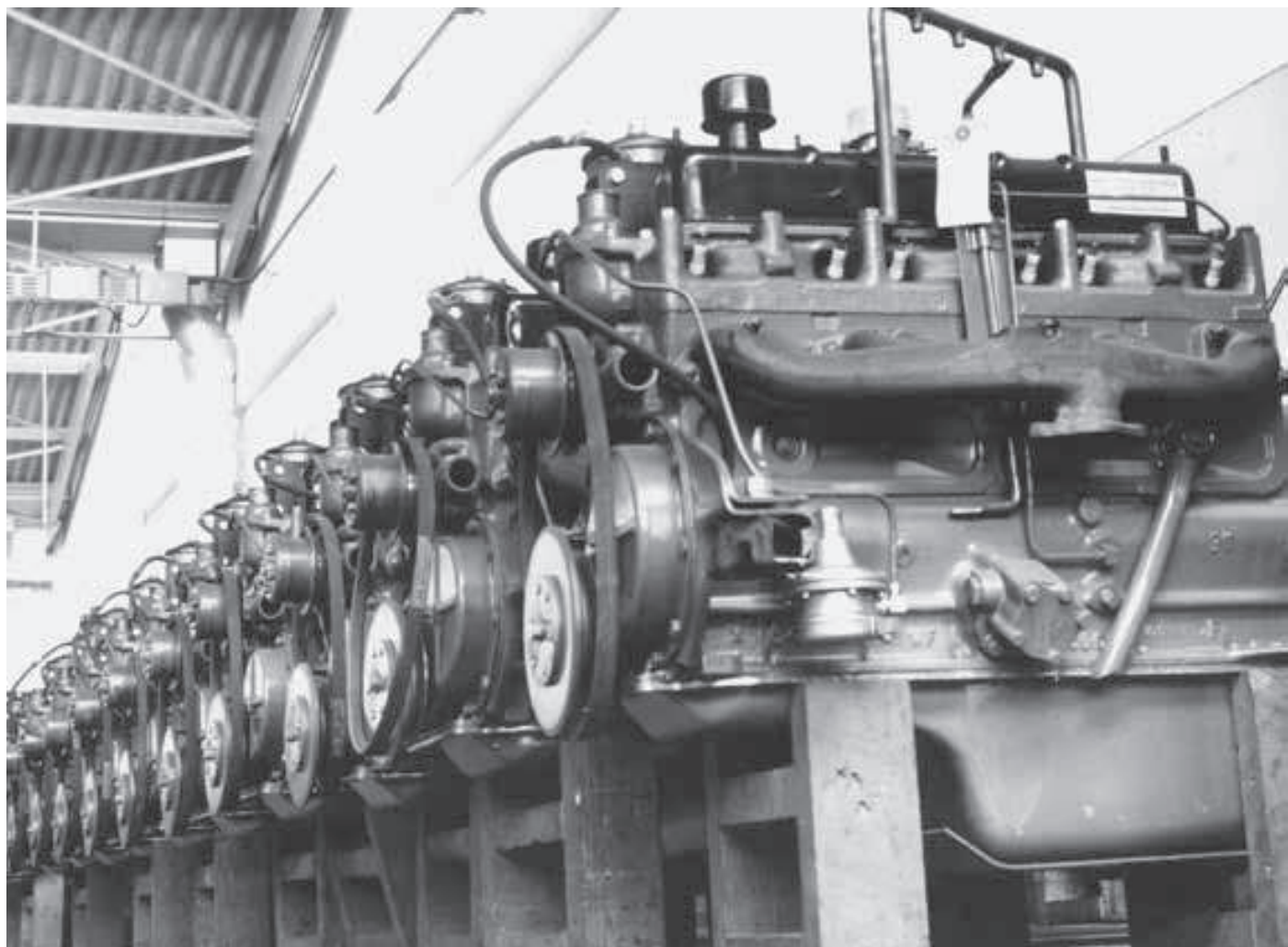
A partir de 2010, a Suzano iniciou um novo ciclo com a aquisição da Futuragene, empresa pioneira na pesquisa e no desenvolvimento de biotecnologia. Somado a isso, criou-se a Suzano Energia Renovável, voltada para a produção de** pellets **de madeira para a geração de energia. Esses novos rumos apontam para uma trajetória de desenvolvimento antenada com o futuro, por meio do uso de tecnologias sustentáveis.

"Com base nessa vontade de questionar e recriar constantemente o futuro, a Suzano passou de produtora de papel e celulose a uma empresa de base florestal. Assim, caminha com vigor rumo a 2024, quando completará cem anos de existência e terá a sua vocação florestal consolidada. (...) Essas grandes conquistas só foram possíveis com um profundo respeito ao meio ambiente, com a construção de relações de confiança e a certeza de que o seu crescimento caminha de mãos dadas com o desenvolvimento da sociedade. (...) As parcerias do BNDES com vários setores da economia têm contribuído para o desenvolvimento e a conquista do patamar que o Brasil se encontra atualmente. São incentivos financeiros que viabilizam o crescimento e a equiparação tecnológica do nosso parque industrial, permitindo que possamos concorrer igualmente com players *internacionais. Esta é, na minha visão, a principal alavanca que o BNDES tem nas mãos para contribuir para o crescimento do Brasil e dos vários setores da nossa economia."*

Antonio Maciel Neto, diretor-presidente da Suzano Papel e Celulose S.A.

Momento de transição
[BNDES | 1960-1964]

A partir do fim do governo JK, o cenário positivo começou a ceder espaço para um contexto de crise, política e econômica, que se refletiu nas atividades do BNDES. No início da década de 1960, a desaceleração da economia, associada ao crescimento do processo inflacionário, levou a uma redução dos investimentos e, consequentemente, a uma diminuição de pedidos de financiamento ao BNDES. O processo inflacionário também impactou negativamente a fonte de recursos do Banco: o Adicional do Imposto de Renda, que correspondia a um terço de seus rendimentos, diminuiu por causa da escalada da inflação.

Linha de montagem de motores na fábrica Willys-Overland do Brasil, em São Bernardo do Campo (SP)

Em 1962, ainda durante o período parlamentarista, o Banco voltou a colaborar com o novo plano econômico elaborado por Celso Furtado a pedido do presidente João Goulart. As equipes do BNDES participaram ativamente da formulação do Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, que foi feito em menos de quatro meses.

No que tange às estimativas para a produção industrial, para a década de 1960, havia previsões de crescimento de aproximadamente 60% da produção de aço em lingotes, o aumento de 125% na produção de tratores e caminhões e de 42% na de automóveis. A capacidade geradora de energia elétrica instalada no país deveria ser ampliada em torno de 56%. Nesse momento, o Banco redirecionou os seus recursos para a siderurgia.

Até 1961, a maior parte dos investimentos do BNDES esteve concentrada na área de infraestrutura, principalmente no setor de energia, que recebia 61,8% do total do orçamento, restando à área industrial o montante de 35,2%. No ano seguinte, essa dimensão se inverteu: 72,5% de sua dotação ficaram com a indústria e 23,3% foram destinados à infraestrutura.[18] A tendência prosseguiu nos anos seguintes. Na área industrial, o foco ficou concentrado na siderurgia. Em 1962, o setor recebeu 61,4% do total dos recursos e, no ano seguinte, 80,9%.

A criação das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras), em 1961,[19] foi uma das razões para a redução de financiamentos na área de infraestrutura. O novo órgão ficou encarregado de administrar todo o setor, o que implicava a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica. Os recursos do Fundo Federal de Eletrificação, que desde sua constituição em 1954 estavam sob o controle do BNDES, foram transferidos para a Eletrobras.

18 *Cf. TAVARES, Maria da Conceição* et al. *O BNDE durante os governos Quadros e Goulart: uma agência pública de fomento na crise do modelo de substituição de importações.* In: *CENTRO CELSO FURTADO.* Memórias do Desenvolvimento, *ano 4, v. 4, Rio de Janeiro, set. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109010958270.MD4_0_089.pdf>. Acesso em: out. 2012.*

19 *A Eletrobras foi constituída por meio da Lei 3.890-A, de 25 de abril de 1961, ainda sob o governo Jânio Quadros, e inaugurada em 11 de junho de 1962, sob o governo João Goulart.*

Momento de transição

No começo da década de 1960, houve um acirramento tremendo no processo político, bem como uma contenção no ritmo de desenvolvimento. Em 1962, foi um ano em que não crescemos, foi um ano de crise. Mas foi o período em que o BNDES, a meu ver, se afirmou. Foi o momento de transformação do Banco de financiador de infraestrutura para banco industrial. Em 1965, é só olhar as estatísticas e verificar: o Banco aplicou quase 80% dos seus recursos no setor siderúrgico. Foi um momento de transição: o BNDES, que era o banco da energia elétrica, nesse momento, deu uma guinada para banco industrial.

Sebastião José Martins Soares, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Esclarecendo questões

Eu ingressei no BNDES no ano de 1963, por via de um concurso público, e fui lotado no Departamento Econômico. A estrutura do Banco estava organizada em dois departamentos de importância básica, o Departamento de Projetos, que analisava projetos e pedidos de financiamento, e o Departamento Econômico, que realizava estudos. Ambos se completavam na tarefa de promover o exame de viabilidades e depois conceder crédito e controlar as aplicações nos projetos financiados pelo Banco. Foi nessa época que realizamos estudos que iriam permitir o grande salto na área da química, papel e celulose, siderurgia, fertilizantes e cimento. Uma das primeiras coisas a ressaltar é a importância do Banco como entidade que ajudou a esclarecer várias questões setoriais na economia brasileira, que propôs políticas setoriais e que depois estimulou o surgimento de projetos, os quais ele próprio iria financiar.

José Clemente de Oliveira, economista, ano do depoimento: 1982

Em 1963, foi criado o Fundo Nacional de Investimentos (Funai), dando condições ao BNDES para contribuir com o plano de desenvolvimento do Governo Federal. Os recursos do Funai viriam de um novo empréstimo compulsório de 10% sobre o Imposto de Renda dos servidores do poder executivo, civis e militares. A arrecadação desse adicional deveria vigorar por três anos, com um aumento progressivo entre 1964 e 1966.

O Funai garantiria a manutenção dos investimentos federais previstos no Plano Trienal. As aplicações seriam destinadas ao fortalecimento da economia rural e industrial do país, na proporção de 35% e 65%, respectivamente. A proposta era tentar reduzir o hiato entre as diferentes regiões do Brasil (Norte, Nordeste e Centro-Oeste *versus* Sudeste e Sul), que a industrialização dos últimos anos havia acentuado. No entanto, o plano não encontrou as condições necessárias para alcançar êxito. Na verdade, ele mal pôde ser implantado.

Algumas previsões do plano foram equivocadas, como a taxa da inflação, calculada em torno de 25%, bem abaixo dos 73% atingidos em 1963. O baixo índice de investimentos do período refletia a escassez de recursos. De acordo com os dados do IBGE, a economia cresceu apenas 0,6% e a produção industrial diminuiu 0,2%, nesse ano. Ao contrário do Plano de Metas, o BNDES não teve o mesmo papel no Plano Trienal, no qual a sua colaboração foi mais modesta e informal, ficando restrita à fase de elaboração. Durante esse curto período, o foco do Banco foi a siderurgia.

Deu trabalho

Trabalhou-se muito no BNDES para a criação da Eletrobras. Eu e vários colegas participamos da comissão de constituição da Eletrobras. Coube-me trabalhar na revisão do Fundo Federal de Eletrificação, mudar o Imposto Único sobre Energia Elétrica. Foi feito um projeto de lei que quase não saía, porque esse trabalho ficou pronto na saída do presidente Jânio Quadros. Com a renúncia dele houve um contratempo, e isso ficou meio balançado, mas depois o ministro do governo que assumiu tocou para frente e o imposto único acabou sendo revisto. Foi criada a tarifa fiscal, base para o cálculo do imposto, que deu novo alento aos recursos do fundo para financiamento das usinas elétricas, linhas de transmissão, e a Eletrobras, quando se criou, em 1962, passou a se valer desses recursos para investimentos.

Cid Salgado de Almeida, engenheiro e economista, ano do depoimento: 2002

Abrindo o leque

No início dos anos 1960, o Banco estava mergulhado em dois grandes projetos, de duas grandes usinas siderúrgicas. Não deu para sentir muito o esvaziamento, porque os recursos estavam sendo solicitados para aqueles projetos. Na verdade, eu não vivi esse período do Banco. Em 1960, 1961, e também em 1967, 1968, eu fiquei fora do BNDES. Primeiro fui para a Cacex [Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil] e, depois, para o Ministério da Indústria e Comércio. Mas eu via que a preocupação do Banco era estar aplicando dinheiro demais em siderúrgicas e de menos nos outros setores. Houve um momento em que o Banco conseguiu recursos suficientes para os projetos siderúrgicos e ainda sobravam para outros projetos, e não havia outros projetos. Assim, teve de sair para uma linha de pequena e média empresa para ver se conseguia projetos para aplicar os seus recursos.

Juvenal Osório Gomes, economista, ano do depoimento: 1982

Presidentes

- Lúcio Martins Meira | 1959-1961
- José Vicente Faria Lima | 1961
- Leocádio de Almeida Antunes | 1961-1963

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo Nacional de Investimentos (Funai) – Lei 4.242, de 17 de julho de 1963

Programas de Governo

- Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social. Governo João Goulart | 1961-1963

Meia-volta, volver!
[governos Castelo Branco e Costa e Silva]

A equipe econômica do governo de Castelo Branco adotou inicialmente medidas para conter a inflação, como a redução do crédito, o controle dos salários e a restrição à emissão de moeda. Em novembro de 1964, os ministros da Fazenda, Otávio Gouveia de Bulhões, e do Planejamento, Roberto Campos, lançaram o Plano de Ação Econômica do Governo (Paeg), visando à retomada do crescimento econômico, interrompido em 1962.

O Paeg propunha uma ampla ação coordenada do governo no campo econômico, dividida em duas linhas: medidas conjunturais e reformas estruturais. As medidas tinham cinco objetivos: conter progressivamente o processo inflacionário; acelerar o desenvolvimento econômico; atenuar os desníveis setoriais e regionais e as tensões criadas pelos desequilíbrios sociais mediante a melhoria das condições de vida; aumentar a política de investimentos e, com isso, gerar empregos; e corrigir a tendência ao desequilíbrio do balanço de pagamentos. Além disso, estavam previstas novas políticas econômicas, com alteração nas esferas tributária, monetária, financeira e do setor externo.

Uma das medidas adotadas pelo Paeg, referente à reforma monetária, foi a criação da Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN), cujo valor nominal seria atualizado periodicamente em função das variações do poder aquisitivo da moeda nacional. Instituída para ser um índice provisório, a ORTN – conhecida como correção monetária – acabou sendo incorporada por mais de vinte anos como um dos instrumentos de captação de recursos do governo e da economia nacional.[20]

Um novo empréstimo foi obtido junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e teve início uma reforma bancária – normatizada pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que dispôs sobre a política e as instituições monetárias bancárias e creditícias e instituiu o Conselho Monetário Nacional. Além disso, a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) foi transformada em Banco Central do Brasil. O Sistema Financeiro Nacional passou a ser composto pelos seguintes órgãos: Conselho Monetário Nacional, Banco Central da República do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e demais instituições financeiras públicas e privadas.

---

20 *A ORTN foi criada pela Lei 4.357, de 16 de julho de 1964, e extinta em 1986, por ocasião da instituição de nova moeda nacional, o cruzado.*

O Banco Central ficou encarregado de disciplinar as atividades e funções dos bancos comerciais, públicos e privados, de investimento e desenvolvimento, sociedades de crédito e financiamento, sociedades corretoras e distribuidoras de valores.

Com o Paeg, houve queda da inflação e certa melhoria das contas públicas. No entanto, as medidas se mostraram recessivas. Entre 1964 e 1967, registrou-se queda de 40% a 60% do valor real dos salários. A prolongada crise econômica afetava todo o sistema produtivo nacional. Em 1966, o número de falências e concordatas de empresas privadas havia triplicado em relação ao ano de 1964. Vestuário, alimentos e indústria de construção foram os setores mais atingidos. O índice de desemprego subiu drasticamente. As multinacionais tiveram que se reorganizar, buscando recursos junto às suas matrizes.

Cabe ainda ressaltar que muitas propostas implantadas pelo Paeg haviam sido enunciadas como necessárias no Plano Trienal, pois eram reformas estruturais impostas pela complexidade social e econômica brasileiras, fruto do crescimento acelerado e do desenvolvimento industrial do país.[21]

Em outubro de 1965, era lançado o Ato Institucional nº 2, que, entre outras medidas, instituía eleições indiretas para a Presidência da República, decretava a dissolução dos partidos políticos existentes e reforçava ainda mais os poderes do presidente. O mandato do Marechal Castelo Branco foi estendido até 1967. A legislação partidária permitia a organização de apenas dois partidos, que passaram a ser representados pela Aliança Renovadora Nacional (Arena) e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB).

Em março de 1967, entrava em vigor uma nova Constituição, respaldando as ações do regime militar, e um novo presidente, marechal Arthur da Costa e Silva, assumia o poder por meio de eleições indiretas. Antonio Delfim Netto foi convidado para comandar o Ministério da Fazenda, e Hélio Beltrão ficou encarregado do Ministério do Planejamento. Costa e Silva pediu a Beltrão que organizasse um plano econômico de impacto, com medidas urgentes e de repercussão nacional.

Delfim Netto deu continuidade à política de combate à inflação, incorporando, porém, mudanças na política econômica. O problema era equacionar controle da inflação e crescimento do PIB, em ações de curto prazo. A equipe do Ministério da Fazenda entendeu que seria possível reduzir a inflação sem prejudicar o desempenho do PIB. O próprio crescimento da economia ajudaria a provocar uma queda da inflação.

Em 1968, o Ministério do Planejamento lançou o Programa Estratégico de Desenvolvimento (PED), redefinindo a política econômica para o triênio 1968-1970. O programa previa o combate à inflação, a expansão das oportunidades de emprego e a aceleração do crescimento econômico a partir da ampliação da capacidade produtiva. A meta era ampliar a taxa de crescimento do PIB em 6% ao ano.

21 *Cf. TAVARES, Maria da Conceição* et al. *O BNDE no Governo Castelo Branco: o desenvolvimento liberal.* In: *CENTRO CELSO FURTADO.* Memórias do Desenvolvimento, *ano 4, v. 4, Rio de Janeiro, set. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109010959210.MD4_0_111.pdf>. Acesso em: 19 de setembro de 2012.*

A política industrial do PED visava, sobretudo, à expansão de setores considerados dinâmicos, como os de bens de capital e de bens intermediários, capazes de acelerar o crescimento econômico. Havia necessidade de mobilização de recursos para financiá-los. Desse modo, foi prevista a ampliação das áreas de atuação do BNDES para os financiamentos dos setores de petroquímica, siderurgia e metalurgia do alumínio, papel e celulose, indústrias mecânica e elétrica, agropecuária, comunicações, entre outros. As medidas adotadas pelo PED surtiram resultados. O país começou a superar a crise e retomou o crescimento. Em 1968, a economia cresceu 9,3%, graças ao desempenho da indústria, que se expandiu 15,5%.

Cabe acrescentar que a retomada do crescimento foi corroborada por fatores externos importantes, tais como a disponibilidade de crédito no mercado financeiro internacional, a redução da taxa de juros externa e a expansão do comércio mundial. O contexto de liquidez externa foi outro fator que colaborou com o crescimento acelerado, sem afetar o balanço de pagamentos. O contexto externo garantiu o financiamento do déficit de transações correntes e ajudou a impulsionar a expansão das exportações nacionais.

No entanto, os bons resultados obtidos com a política econômica em 1968 não se refletiam no campo político. Diversas manifestações contra o governo tornaram o quadro político ainda mais tenso. Esse ano foi especialmente conturbado em todo o mundo. A rebeldia juvenil explodiu no mundo inteiro, contagiando também o Brasil: as revoltas estudantis, iniciadas em Paris, em maio de 1968, e replicadas em vários países, decretavam que "era proibido proibir" – lema de que se apropriou Caetano Veloso em uma de suas músicas daquele período.

Além disso, outras manifestações marcaram a época, como as lutas por direitos iguais para negros, mulheres (numa segunda onda do feminismo) e homossexuais. Idealismo, contestação e espírito de luta eram as palavras-chave desse momento. Foram anos efervescentes, quando, muitas vezes, cultura e política se misturaram num caldeirão de ideologias.

Em março de 1968, as manifestações contra o governo atingiram o seu ápice após a morte do estudante Édson Luis, em conflito com a Polícia Militar, no Rio de Janeiro. Os confrontos entre estudantes e a polícia ganharam intensidade. Em junho, o movimento estudantil organizou um gigantesco protesto – conhecido como a Passeata dos Cem Mil – contra a ditadura, com a permissão do governo estadual. O protesto reuniu políticos, intelectuais, artistas e músicos, no centro da cidade. Nessa ocasião, não houve confrontos.

O Conselho de Segurança Nacional se reuniu para discutir a situação das ondas de protesto, naquela altura espalhadas pelas principais cidades do país, que ocasionaram a prisão de vários estudantes. Contrariando a ala linha dura do governo militar, o presidente Costa e Silva recebeu a liderança estudantil, procurando acalmar os ânimos. Durante a conversa, o presidente ouviu o pedido pela libertação de estudantes presos, o fim da censura e a restauração das liberdades democráticas.

A Passeata dos Cem Mil, contra a ditadura, começou na Cinelândia e tomou o centro do Rio de Janeiro, em 26 de junho de 1968

No entanto, já era tarde para apaziguar a escalada das reações extremas desencadeadas dos dois lados. No mesmo dia da Passeata dos Cem Mil, uma caminhonete da Vanguarda Popular Revolucionária (VPR) era lançada contra as instalações do quartel do II Exército, em São Paulo, matando o soldado Mário Kozel Filho. Era o início a luta armada, agravada no ano seguinte.

O pronunciamento do deputado Márcio Moreira Alves no plenário da Câmara dos Deputados, responsabilizando o governo pela violência contra os estudantes, gerou protestos de ministros militares. A resposta governista não tardou. Em dezembro de 1968, o marechal Costa e Silva assinava o Ato Institucional nº 5 (AI-5) que, entre outras medidas, fechava o Congresso Nacional. Tinha início, então, a fase mais dura do governo comandado pelos militares.

Variáveis macroeconômicas do Brasil na década de 1960

ANO	PIB %	TAXA DE INVESTIMENTO %	INFLAÇÃO %	DÉFICIT PÚBLICO CR$
1961	8,6	13,1	52,32	_
1962	6,6	15,5	73,81	_
1963	0,59	17,0	90,65	_
1964	3,4	15,0	57,09	332,21
1965	2,4	14,4	38,45	2.560,88
1966	6,7	15,9	28,58	6.089,07
1967	4,2	16,2	24,23	8.677,50

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2002.

O cruzeiro novo [1967-1970]

A desvalorização da moeda nacional em vigor, o cruzeiro, levou o governo Castelo Branco a promover também uma reforma monetária. Em 1965, foi criado o cruzeiro novo, com a unidade equivalendo a 1.000 cruzeiros. Um carimbo de equivalência em cruzeiros novos foi utilizado, proporcionando à população uma rápida adaptação e entendimento da correspondência entre as duas moedas. O cruzeiro novo, representado por NCr$, passou a vigorar em fevereiro de 1967 e circulou até 1970. Não houve, portanto, lançamento de notas com o novo padrão.

Novos caminhos, novo papel
[BNDES | 1964-1969]

Na década de 1960, o BNDES começou a expandir suas atividades para outros setores da economia, procurando acompanhar a nova dinâmica do Brasil. Foram criados instrumentos de apoio destinados, especialmente, aos projetos da iniciativa privada, abrindo outras perspectivas de desenvolvimento econômico no país. O foco concentrou-se no setor industrial de bens de capital e de insumos básicos.

O Estado havia criado órgãos específicos para tratar de áreas da infraestrutura, sobretudo dos setores de transporte e energia, como a Rede Ferroviária Nacional (1957) e a Eletrobras (1962), que ficariam incumbidos de tocar diretamente os seus projetos. Desde então, foi possível ao BNDES destinar investimentos para outros setores da economia, como aqueles ligados à indústria privada, que até então contavam com poucas chances de receber recursos do Banco.

Nesse momento, a parcela mais importante dos recursos financeiros administrados pelo BNDES, desde sua criação, correspondia ao Fundo de Reaparelhamento Econômico, constituído por duas fontes: empréstimo compulsório, cobrado aos contribuintes do Imposto de Renda, e depósitos compulsórios.[22] O prazo da cobrança dos compulsórios, que havia sido prorrogado em 1956 por mais dez anos, duraria somente até o exercício de 1966.

Contudo, a Lei 4.506, de 30 de novembro de 1964, que entrou em vigor no ano seguinte, extinguiu o Adicional ao Imposto de Renda, isto é, a maior fonte de rendimentos do Banco. No entanto, o governo passou a destinar ao BNDES 20% da arrecadação do Imposto de Renda, para continuar alimentando o Fundo de Reaparelhamento Econômico. A substituição foi positiva, uma vez que os resultados da reforma tributária elevaram substancialmente o total arrecadado pelo Imposto de Renda e, por consequência, os recursos repassados ao BNDES.

---

22 *Além dos empréstimos compulsórios arrecadados, por meio do Imposto de Renda de pessoas físicas e jurídicas, o fundo foi reforçado com a inclusão de depósitos compulsórios recolhidos junto a instituições como a Caixa Econômica Federal, órgãos da Previdência Social e empresas de seguro e capitalização.*

Novos caminhos

O BNDES tinha, de longa data, como fonte básica de recursos, o adicional do Imposto de Renda. Esse adicional existiu até 1966. Nesse momento, acabou o adicional do Imposto de Renda e, portanto, a fonte de recursos firme que nós tínhamos, praticamente a única. O adicional do Imposto de Renda representava 99% das nossas fontes, porque não havia abertura para buscar recursos externos, não havia retorno de aplicações anteriores, já que a carteira era muito pequena e de longo prazo. O Banco se viu diante da contingência de ter os seus recursos definidos anualmente no orçamento da União. Seria preciso discutir, "conquistar" a sua posição orçamentária. Foi um momento de crise, em que se perdeu a autonomia. Num certo sentido, a própria diversificação do Banco, com a criação do Fipeme, do Funtec, do Finame, foi também uma tentativa de encontrar caminhos para resolver seus problemas de recursos.

Sebastião José Martins Soares, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Momento criativo

Do início de 1964 até o final dos anos 1960, o Banco teve um grande momento criativo. O BNDES, que antes só funcionava com uma visão de fundo, do chamado Fundo de Reaparelhamento Econômico, passou a ter outro enfoque, uma visão de programas ou de fundos setoriais. É curioso e muito importante assinalar que o Banco sempre esteve à frente, identificou com antecedência o estrangulamento, a necessidade, e tomou a liderança.

José Clemente de Oliveira, economista, ano do depoimento: 1982

A partir de 1964, o Banco pôde contar com outras fontes de investimento e intensificar o processo de diversificação de suas atividades, visando a um maior apoio à empresa privada nacional. O BNDES passou a administrar novos fundos para financiamentos: o Funar (Fundo Agroindustrial de Reconversão), o Funtec (Fundo de Desenvolvimento Tecnológico e Científico), o Finame (Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais), o Fundepro (Fundo de Desenvolvimento da Produtividade) e o Fungiro (Fundo Especial para Financiamento de Capital de Giro).

Criado inicialmente como um fundo em 1964, o Finame,[23] como já explicitava seu próprio nome, destinava-se a financiar as operações de compra e venda de máquinas e equipamentos de produção nacional, podendo também conceder financiamentos para projetos de implantação de indústrias de pequeno porte. Era o fundo com maior peso e considerado o mais estratégico para o contexto daquele momento, tanto que, em 1966, um novo decreto[24] criava junto ao Banco uma autarquia chamada de Agência Especial de Financiamento Industrial, incorporando o referido fundo. A nova agência, que manteve a sigla Finame, procurou desenvolver e consolidar o parque industrial brasileiro, dinamizando a política de substituição de importações.

---

23 *Criado pelo Decreto 55.275 de 22 de dezembro de 1964, com as seguintes fontes: empréstimos ou doações de entidades internacionais, nacionais ou estrangeiras e, dentre estas, os recursos provenientes da "Aliança para o Progresso"; recursos colocados à sua disposição pelo Banco do Brasil e outras agências financeiras da União ou dos estados; recursos mobilizados pelo BNDES nos mercados interno e externo de capitais; rendimentos provenientes de suas operações, como reembolso de capital, juros, comissões, bonificações e outros. Cf. BRASIL. Decreto 55.275, de 22 de dezembro de 1964. Cria o "Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais - FINAME" e dá outras providências.* Sítio da Câmara dos Deputados. *Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-55275-22-dezembro-1964-395513-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 de setembro de 2012.*

24 *Decreto 59.170, de 2 de setembro de 1966. Da mesma forma que o decreto anterior, trazia a rubrica do presidente da República, Castelo Branco, e dos ministros Otávio Gouveia de Bulhões (Fazenda) e Roberto Campos (Planejamento).*

Rede Ferroviária Federal (passagem de nível). Trem RFFSA Belford Roxo

A Usina de Furnas, no município de Passos (MG), foi inaugurada em 1963. Sua construção, na década de 1950, foi financiada pelo BNDES

Novas linhas

O Garrido Torres era homem de estrita confiança do Roberto Campos e ele foi posto na Presidência do BNDES. O Garrido Torres abriu as duas novas linhas, de pequena e média empresa e Finame, com o apoio do Banco Interamericano. Na época, o Cleantho de Paiva Leite abriu uma linha de crédito para o BNDES aplicar em pequena e média empresa.

Juvenal Osório Gomes, economista, ano do depoimento: 1982

No dia seguinte

O Finame foi importantíssimo. Talvez seja individualmente o programa mais importante do BNDES, não só para a indústria de bens de capital como também para os compradores e para as demais indústrias. No dia seguinte em que saiu a notícia de que o Finame estava sendo criado, nós fomos ao BNDES. Isso foi em 1965, e fizemos uma operação para a compra das primeiras máquinas da Gradiente, que foi também um dos primeiros projetos do Finame, através de um agente financeiro.

Eugênio Emílio Staub, administrador, ano do depoimento: 1982

Merece também destaque o Funtec criado, também em 1964, para dar apoio à pesquisa e à qualificação de mão de obra especializada. Em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o Funtec ajudou a desenvolver quase todos os programas de pós-graduação existentes no país. Desde 1958, por meio da Resolução Interna 46, chamada de Cota de Educação e Treinamento Técnico, o BNDES já buscava incentivar as empresas a apoiarem a qualificação profissional. De acordo com a referida resolução, as empresas que quisessem aplicar recursos na formação e aprimoramento técnico de seus funcionários receberiam um adicional de até 3% do montante do financiamento concedido pelo Banco para os seus projetos.[25]

Um grande investimento

A organização interna feita na constituição do BNDES vigorou até 1956. Depois foi feita uma reforma em 1967, com o presidente Jaime Magrassi de Sá. Entre 1956 e 1967, não houve alteração na organização interna; a não ser pequenos ajustes em nível de departamento, eu não me recordo de nenhum. Logo que entrou, Magrassi resolveu fazer uma reforma dentro do BNDES, e eu participei dessas discussões com Roberto Campos, Amaury Abreu etc. Foi então criado o Núcleo de Operações Especiais, que fui chefiar quando administrávamos o Fundo Técnico e Científico. O Funtec foi criado, proposto e administrado pelo Departamento Econômico até essa transformação que entrou em vigor. E foi um grande investimento, se você pensar isso em longo prazo e o que resolve de fato, porque à medida que se "tecnifica" e se progride nessa tecnologia, você fica cada vez mais dependente de conhecimento científico sólido.

José Pelúcio Ferreira, economista, ano do depoimento: 1982

25 *Cf. FERRARI, Amilcar, O fundo de desenvolvimento técnico-científico (Funtec) do BNDE.* Parcerias Estratégicas, *Brasília (DF), n. 26, jun. 2008.*

No entanto, em 1963, o Departamento Econômico do BNDES realizou um estudo para analisar os resultados obtidos com a Resolução 46 e constatou que não corresponderam às expectativas do Banco. Contudo, era claro que o crescimento do parque industrial brasileiro exigiria cada vez mais mão de obra qualificada. Ao invés de abandonar a proposta de incentivo de formação de pessoal e desenvolvimento científico e tecnológico, a Diretoria do BNDES entendeu que deveria aprimorá-la em um novo instrumento. O Funtec foi instituído com meios do próprio BNDES, por iniciativa de setores que já vinham desenvolvendo projetos com destinação específica. Assim, o Funtec trouxe novas perspectivas para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia no país.

Nesse período, o BNDES passou a dar suporte também a projetos ligados à agricultura e às pequenas e médias empresas. Em 1965, o apoio a esse último segmento foi reforçado com a criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme). Gradativamente, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) foram conquistando um espaço importante na economia nacional e alcançando um crescimento bastante expressivo dentro do Banco.

Salto de qualidade

Surgiu nesse período também o Funtec, que eu considero fundamental. O Banco tinha uma linha de crédito chamada Cota de Educação e Treinamento, para que os projetos aprovados pelo BNDES recebessem uma parcela de crédito para que a empresa ou instituição investisse no treinamento de mão de obra. Esse programa não deu certo e foi desativado. No Departamento Econômico, José Pelúcio Ferreira liderou os estudos que criaram o Funtec, um fundo destinado a apoiar não só a qualificação de mão de obra de nível superior, como também universidades e institutos afins em termos de pesquisa básica, mestrado e doutorado. O Funtec foi o verdadeiro introdutor da pós-graduação no Brasil. Foram beneficiadas com volumes substanciais de recursos várias instituições de ensino superior e pesquisa, entre as quais a PUC-Rio, o Centro de Pesquisas Físicas, o Instituto de Física da Universidade de São Paulo, a Coppe. O apoio do Funtec representou importante salto qualitativo na pós-graduação no Brasil, em termos de mestrado e doutorado e de pesquisas realizadas.

José Clemente de Oliveira, economista, ano do depoimento: 1982

Trabalho educacional

A partir de 1964, um dos grandes programas do Banco para industrialização permitiu não só a criação de quantidade muito grande de pequenas e médias empresas como também permitiu a sua melhor estruturação. Uma pequena e média empresa no Brasil carecia de melhor racionalidade, até hoje, mas naquele tempo muito mais ainda. A maior parte dessas empresas tinha poucas informações de caráter técnico. Os financiamentos do Fipeme foram bastante numerosos e razoavelmente eficientes, com custos relativamente baixos à época. As exigências que o BNDES fazia para a apresentação do projeto forçavam os pequenos e médios empresários a ter um pouco mais de consciência da sua empresa. Isso teve um efeito educacional muito grande. Depois, para atender o Brasil inteiro, se passou para os agentes, porque o seu custo centralizado no BNDES ficava realmente caro. A ideia foi muito boa, permitiu um rendimento local muito mais rápido, muito mais eficiente. Participei do Programa Fipeme bem na fase inicial, tenho minha experiência pessoal a respeito: nós íamos às empresas, e elas não tinham contabilidade, não tinham informações sobre quanto estavam devendo em banco, era tudo na base do rascunho, do "só fulano é que sabe as informações". O Fipeme realizou trabalho profundamente educacional, exigindo que as empresas se racionalizassem, o que barateava os custos e melhorava os resultados.

Amaury José Leal Abreu, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Qual a média?

Quando eu entrei no BNDES, em 1966, trabalhava no Departamento de Operações Internacionais. Era o momento do Acordo do Trigo; os Estados Unidos vendiam trigo para o Brasil e o dinheiro era reaplicado no país via BNDES. Faziam-se estudos regionais objetivando a integração da América Latina. Então, tinham várias áreas com muita pesquisa. Também foi a época que os americanos liberaram mais recursos para o Brasil, principalmente via o BID. E foi o momento em que se começou, teoricamente, a investir em pequena e média empresa no Brasil, mas, na época, eram grandes empresas médias.

Luiz Alberto Madeira Coimbra, economista, ano do depoimento: 2002

O Banco se adaptava para atender às novas necessidades do país. Os novos fundos ajudaram a alterar o perfil do BNDES que, portanto, passava a priorizar a área industrial. É preciso frisar, porém, que ainda havia muitos projetos de infraestrutura em andamento e a atuação do Banco nessa área não foi abandonada. Nessa época, o BNDES colaborou com o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem e outros órgãos estaduais que, com o aval do Banco, importaram equipamentos para a construção e conservação de rodovias em quase todo o país.

Pensador nato

Eu entrei no Banco em 1966, dei a sorte de ficar lotado no Departamento Econômico e fui trabalhar na sala do professor Ignácio de Mourão Rangel. Embora tenha Mourão, não é meu parente. Ele era um professor renomado de Economia, com vários livros publicados, um pensador nato e que gostava muito de conversar. Ali eu fiz uma espécie de segundo curso em Economia. Aprendi muito com ele. Estávamos na Divisão dos Estudos Regionais. O professor Rangel estava um pouco encostado, porque ele tinha sido considerado de esquerda. Com o golpe de 1964, ele perdeu o poder dentro e fora do Banco. Ele participava de conselhos em instituições de planejamento e de estudos econômicos. Eu acho que, nesse período, ele tinha tido um enfarte. Ficou afastado durante muito tempo, mas depois o médico o autorizou a trabalhar no período da tarde. Então, ele ia pro BNDES à tarde e ficava nesse departamento de estudos regionais, dedicado ao desenvolvimento regional.

Júlio Olimpio Fusaro Mourão, economista, ano do depoimento: 2002

Guinada considerável

A partir de 1967 e 1968, houve uma retomada do desenvolvimento. O Banco assumiu um papel fundamental na consolidação do setor industrial. Esse setor se desenvolveu na segunda metade dos anos 1950, passou a crise e se consolidou. Nesse momento, o BNDES deu uma guinada para o setor industrial. O Banco ajudou a consolidar o setor siderúrgico, por intermédio de dois grandes projetos, o da Usiminas e o da Cosipa; apoiou decisivamente alguns setores básicos da indústria química, a Indústria Nacional de Álcalis, a Petrobras, com a fábrica de borracha; apoiou o setor de cimento; começou a pensar em termos de celulose – não com os grandes projetos da década de 1970, mas com algum apoio à celulose. Abriu para a parte de metalurgia de não ferrosos, apoiou o alumínio e o zinco também. O Banco foi o pioneiro no financiamento à pesquisa mineral, em 1967; era uma atividade de altíssimo risco, mas muito importante. Uma das características do Banco, num certo sentido, é se antecipar às necessidades da economia, e foi o que aconteceu na década de 1960, seja com a guinada para a indústria, seja com a diversificação das suas formas de atuação, sempre inovando.

Sebastião José Martins Soares, engenheiro, ano do depoimento: 1982

A inauguração do escritório do BNDES de São Paulo (SP), em 20 de agosto de 1963, contou com a presença do presidente João Goulart

Outra mudança que afetou o perfil do BNDES foi a sua transferência de alçada em 1964, passando do Ministério da Fazenda para a jurisdição do Planejamento. A ideia era reforçar a sua posição de instrumento estratégico do governo e aproveitar a experiência adquirida em planejamento para acelerar o desenvolvimento do país.

Para acompanhar a ampliação de suas atividades, o BNDES deu continuidade à criação de escritórios regionais, iniciada em 1963, com o escritório de São Paulo. Em 1964, foram criadas as regionais de Porto Alegre e Recife. Além disso, o BNDES constituiu uma representação fora do Brasil, baseada na Embaixada brasileira em Washington, para facilitar e agilizar o seu contato com os organismos internacionais de crédito.

Rara credibilidade

Eu tive uma atuação, que considero importante, num programa de financiamento de estradas vicinais, concebido pelo engenheiro Sérgio Assis, que inclusive foi diretor do Banco. Esse programa tinha financiamento do BID [Banco Interamericano de Desenvolvimento] e era severamente fiscalizado. O BID controlava muito a aplicação de seus recursos. O programa teve bastante sucesso. Nessa ocasião, eu era chefe do Departamento de Infraestrutura. Depois, fui nomeado diretor da FINAME, cargo que exerci durante vários anos e onde encerrei minha carreira no Banco. O BNDES é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo. É uma organização exemplar, com uma credibilidade rara neste país e que presta enormes serviços para o progresso da pátria.

Attílio Geraldo Vivácqua, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Presidentes

- José Garrido Torres | 1964-1967
- Jaime Magrassi de Sá | 1967-1970

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Recursos originados do Acordo do Trigo e do BID de 1964
- Fundo de Desenvolvimento Tecnológico e Científico (Funtec) – Resolução do BNDES 146, de 29 de maio de 1964
- Fundo de Financiamento Industrial (Finame) – Decreto 55.275, de 22 de dezembro de 1964
- Fundo Agroindustrial de Reconversão (Funar) – Decreto 56.798, de 27 de agosto de 1965
- Fundo de Desenvolvimento da Produtividade (Fundepro) – Resolução do BNDES 224, de 17 de maio de 1966
- Fundo Especial para Financiamento de Capital de Giro (Fungiro) – Resolução do BNDES 9, de 25 de outubro de 1968

Programas de Governo

- Programa de Ação Econômica do Governo (Paeg). Governo Castelo Branco | 1964-1966
- Programa Estratégico de Desenvolvimento (PED). Governo Costa e Silva | 1968-1969

Funtec

O Funtec foi criado em 1964. Seu contrato número 1 possibilitou a criação da Coppe – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia – que nasceu disposta a ser um espaço de renovação na universidade brasileira e a contribuir para o desenvolvimento do país. Fundada em 1963 pelo engenheiro Alberto Luiz Coimbra, ajudou a criar a pós-graduação no Brasil e, ao longo de quatro décadas, tornou-se o maior centro de ensino e pesquisa em engenharia da América Latina.

"Já havíamos começado, em março de 1963, com um professor americano Donald Caty, da Universidade de Michigan, um engenheiro químico bastante conceituado. Ele dava duas matérias, eu dava uma e um matemático dava outra. Então, iniciamos um mestrado de Engenharia Química que tinha oito alunos. Esse foi o início da Coppe. A figura de BNDE apareceu no final de 1963. Foi um acontecimento bastante simples: eu tenho um amigo, Artur Nunes Lago, que por sua vez tinha um amigo que era oficial do exército. Era época de regime militar e esse militar estava pelo BNDES e o Banco tinha uma verba para ser aplicada em educação, mas ainda não se sabia como. Nós tínhamos a pretensão de realizar mestrado e doutorado na Coppe. Eu me candidatei e tive a sorte de receber o contrato Funtec número 1.

Depois eu soube que a origem do Funtec era uma verba dos empréstimos do BNDE para os investimentos industriais. Tinha uma parcela destinada ao Funtec que foi acumulando, e a ideia de uso para essa verba era em capacitação e educação."

Alberto Luiz Coimbra, fundador da Coppe/UFRJ

Apoiada nos três pilares que a norteiam – a excelência acadêmica, a dedicação exclusiva de professores e alunos e a aproximação com a sociedade –, a Coppe destaca-se como centro irradiador de conhecimento, de profissionais qualificados e de métodos de ensino, servindo de modelo para universidades e institutos de pesquisa em todo o país.

"Somada ao desenvolvimento tecnológico, eu diria que uma característica forte da Coppe é a consciência crítica de nossos professores. Essa dupla vocação de produção de tecnologia em parceria com empresas, para dar soluções de pesquisa e inovação para o Brasil. E a outra é o pensamento crítico, tanto em relação às empresas quanto ao governo. O maior símbolo universitário nesse sentido é o MIT [Massachusetts Institute of Technology], que é uma importante universidade ligada à tecnologia, mas é também onde trabalha o Noam Chomsky, que é hoje o maior crítico da economia, da sociedade. Apesar de ser linguista, é um crítico social da maior importância. Eu acho que é esse duplo papel que a Coppe procura seguir: conhecimento técnico e visão crítica, numa pluralidade de visões."

Luiz Pinguelli Rosa, diretor da Coppe/UFRJ

A planta-piloto de polímeros da Coppe/UFRJ conta com o financiamento do BNDES e da Finep. É a primeira do país capaz de escalonar tecnologias para a produção de micro e nanopartículas poliméricas com aplicações nas áreas médica, biotecnológica e farmacêutica

A Coppe já formou mais de 12 mil mestres e doutores em seus 12 programas de pós-graduação **stricto sensu** ***(mestrado e doutorado). Conta com 325 professores doutores em regime de dedicação exclusiva, 2.800 alunos e 350 funcionários. Possui 116 modernos laboratórios, que formam o maior complexo laboratorial do país na área de engenharia.***

"O BNDES esteve presente em várias etapas da história da Coppe, com contribuições fundamentais. Tinha um laboratório de membranas que era uma cooperação Coppe, BNDES e Petrobras, que deu origem a uma empresa que até hoje atua no ramo. Mais recentemente, nós entendemos que a retomada do Funtec é muito estratégica para a inovação tecnológica do país, porque um gargalo que nós temos é conseguir sair do laboratório para o estudo no protótipo em escala real. Esse pulo está sendo viabilizado pelo BNDES. Esse apoio do Funtec tem uma importância e uma ordem de grandeza que permitem testar protótipos. Hoje nós temos um projeto emblemático na área da saúde, que foi inaugurado na semana passada e é financiado pelo BNDES, ligado a micropartículas poliméricas, em que você encapsula o remédio para descarregar a química para curar a pessoa somente no destino. O outro projeto importante no âmbito do Funtec é o trem de levitação magnética. E tem outros em andamento que são referência nesse avanço da inovação tecnológica brasileira e na busca de maior inserção internacional do Brasil."

Segen Stefen, diretor de Tecnologia e Inovação da Coppe/UFRJ

O Brasil prodígio
[governos Médici e Geisel]

A ditadura militar pautava a vida política e econômica brasileira. A censura aos meios de comunicação limitava o debate público e o esclarecimento da real situação do país à maior parte da população. Além disso, interferia diretamente na produção literária e musical, proibindo a publicação de livros e a veiculação de músicas tidas como contrárias ao regime.

Em todas as áreas, na música, na moda, no comportamento, houve uma explosão de criatividade. Na música, a época foi marcada pelo *rock'n'roll*, pelo *boom* da *disco music* e, também, pelo experimentalismo na música erudita. Os movimentos iniciados em meados da década 1960, ou até mesmo antes, que pregavam uma contracultura ou uma cultura alternativa, influenciaram não somente a produção cultural, como também o comportamento de toda uma geração. *Slogans* como "paz & amor" e "faça amor, não faça a guerra" ganharam as ruas do mundo inteiro, popularizando esses valores.

Com a posse do general Emílio Garrastazu Médici, em 1969,[26] houve repressão aos direitos e garantias individuais e a censura aos meios de comunicação foi intensificada. O governo Médici ficou marcado pelas denúncias de tortura aos presos políticos. Outro aspecto relevante de seu governo foi o Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND), lançado em 1971, paralelamente ao Programa Metas e Bases para a Ação de Governo (1970-1974).

O I PND, idealizado pelos ministros João Paulo dos Reis Velloso e Mário Henrique Simonsen, tinha uma meta bastante ambiciosa: elevar o Brasil à categoria das nações desenvolvidas "no espaço de uma geração". O plano deveria prover o país com a infraestrutura necessária para que alcançasse pleno desenvolvimento nas décadas seguintes. A ênfase estava em setores como energia, transportes e telecomunicações. Estavam também previstos investimentos em educação, ciência, tecnologia e, sobretudo, para a ampliação do parque industrial, com destaque para siderúrgica e petroquímica. Outro ponto estratégico era a integração nacional, por meio da criação de novos polos regionais, que alargariam as fronteiras econômicas.

26 *Em 1969, o marechal Arthur Costa e Silva teve o mandato interrompido por problemas de saúde e foi sucedido por uma Junta Militar, que elegeu o novo presidente Médici para o mandato de 1969-1974.*

Ponte Rio-Niterói, inaugurada durante o governo do general Emílio Garrastazu Médici (1969-1974)

ASI

Em todas as instituições públicas foi criada uma Assessoria de Segurança e Informação (ASI), que tinha a finalidade de apurar quem era comunista, quem era de esquerda. Enfim, era um órgão de controle político nas instituições para demitir ou não deixar entrar. Mas, lá no BNDES, o Doutor Abade [Alberto dos Santos foi chefe de gabinete do presidente Jayme Magrassi, entre 1967 e 1970, e diretor na gestão de Marcos Vianna, entre 1972 e 1979] não permitiu que fosse criado esse órgão e disse que ele mesmo cuidaria disso. E, como ele era respeitado – tinha feito a Escola Superior de Guerra e era ligado aos militares – , tinha respaldo, isso foi aceito. Então, até o Doutor Abade sair do Banco, durante muitos anos, não existiu a ASI. Ela só foi criada muitos anos depois. O Doutor Abade era uma pessoa muito séria, muito honesta. Na verdade, ele protegeu a instituição para não haver perseguição de pessoas que eram competentes e trabalhadores que não estivessem fazendo nada que pudesse ser julgado como prejudicial. Ele manteve, segurou e evitou qualquer problema. O Banco foi preservado pela postura digna e correta do Doutor Abade.

Júlio Olimpio Fusaro Mourão, economista, data do depoimento: 2002

Os resultados do I PND se traduziram em uma admirável expansão da economia nacional, materializada no expressivo crescimento do PIB, na estabilização dos índices inflacionários e na ampliação do parque industrial, do emprego e do mercado interno. Os surpreendentes resultados econômicos do período, logo chamado de "Milagre Brasileiro", transformaram-se em instrumento de propaganda do governo militar.

A partir da reorganização da economia, o Governo Federal passou a utilizar seus recursos também na criação de novas empresas estatais.[27] Projetos de integração nacional transformariam a face do país e fariam do Brasil uma grande potência. Alguns desses projetos se tornaram emblemáticos, como a Rodovia Transamazônica, a Ponte Rio-Niterói e a Usina Hidrelétrica de Itaipu, obras de expressivas dimensões, que foram logo apelidadas de faraônicas.

Desde a década anterior, o Brasil já era um país urbano. As cidades se beneficiaram da vertiginosa industrialização. O crescente processo de urbanização e a industrialização acelerada criavam novas oportunidades de trabalho. De acordo com os dados do Censo de 1970, 56% dos seus quase 93 milhões de habitantes viviam nas cidades. A expansão industrial havia se concentrado no Centro-Sul do país. Em incontáveis vilarejos do Nordeste, pouca coisa havia mudado, quando muito a chegada da luz elétrica. A migração para as cidades estava em um processo crescente. Ao longo dos anos 1970, 17 milhões de pessoas migraram do campo para as principais capitais do país.

As razões do milagre foram bem terrenas.[28] Os bons resultados da economia brasileira estavam em consonância com o cenário internacional. O período entre 1947 e 1973 foi marcado pela estabilidade e pela expansão das principais economias do mundo. No entanto, esse quadro se alterou por ocasião do primeiro "choque de petróleo",[29] no fim de 1973, quando a Organização dos Países Produtores de Petróleo (Opep) decidiu aumentar o preço do barril de petróleo de 2,90 para 11,65 dólares. O mundo todo foi afetado e a maior parte dos países da Europa e os Estados Unidos entraram em recessão. O Brasil também sentiu o impacto da alta dos preços do petróleo; o valor das importações de combustível quadruplicou, provocando um desequilíbrio na balança comercial.

Rodovia Transamazônica (BR-230). Foi projetada durante o governo Médici e planejada para integrar a Região Norte ao resto do país

---

27 *Entre 1964 e 1969, foram criadas 46 empresas estatais. Durante o governo Médici, foram fundadas outras 74 estatais.*

28 *GOMES, Angela de Castro. Economia e trabalho no Brasil republicano.* In: *GOMES, Angela de Castro; PANDOLFI, Dulce Chaves; ALBERTI, Verena (Orgs.).* A República no Brasil. *Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 253-254.*

29 *As grandes altas do preço do petróleo em âmbito mundial foram chamadas de "choques de petróleo". O primeiro choque teve início após o apoio dos Estados Unidos a Israel em relação à ocupação de territórios palestinos durante a Guerra do Yom Kippur. Como contrapartida, os países árabes organizados na Opep decidiram pelo aumento do preço do petróleo em mais de 400%.*

Em 1974, a oposição ao governo militar, centrada no MDB, lançou a "anticanditadura" de Ulysses Guimarães para a Presidência da República, como uma forma de protesto. O general Ernesto Geisel venceu a eleição indireta por enorme diferença. O quarto militar a assumir a Presidência durante a ditadura se comprometeu a dar início a um processo de abertura política, que chamou de "lento e gradual". E foi assim mesmo. A revogação do Ato Institucional nº 5 só ocorreu em 1978 e a promulgação da Lei da Anistia, em 1979.

Na área econômica, Geisel deu continuidade à política econômica do governo anterior, lançando o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). Mesmo sentindo os efeitos da crise, optou-se por uma estratégia de transformação estrutural, procurando manter o crescimento da economia dos últimos anos. O objetivo do II PND era complementar de forma mais eficaz a política de substituição de importações do governo Médici.

Novos investimentos foram previstos para diversificar e consolidar o parque industrial nacional, tendo como foco as petroquímicas, siderúrgicas, mineradoras de cobre e indústria pesada. A ideia do Brasil como grande potência foi reforçada com novos projetos, como a Usina Nuclear de Angra dos Reis, no Rio de Janeiro e a Hidrelétrica de Itaipu, no Paraná.

Acabou o milagre!

O Brasil produzia apenas 15% do petróleo que consumia, ou seja, importava 85% e o preço do petróleo em outubro de 1973 passou em vinte dias de 3 dólares por barril para 12, isso teve um impacto terrível na nossa balança comercial, que era mais ou menos sem déficit, sem superávit, equilibrada. Mas o pior não era isso, havia o ovo da serpente, que naqueles estudos que nós tínhamos feito no Ipea [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada], nos anos 60, um diagnóstico da indústria que mostrou o seguinte: o Brasil é grande importador dos chamados insumos industriais básicos, como siderurgia, petroquímica, metais não ferrosos; todas as grandes matérias-primas para a indústria. Nós éramos potencialmente muito competitivos nessas áreas, mas éramos grandes importadores. Quando eu fui consultado pelo Geisel, eleito, não empossado presidente, eu disse: "Olha, presidente, nós temos de cuidar dessas duas coisas, senão o Brasil não vai voltar a crescer, acabou o milagre e acabou para sempre."

João Paulo dos Reis Velloso, economista, ano do depoimento: 2012

Mais barato e mais eficiente

A regra fundamental do programa do governo Geisel era substituir as importações de forma competitiva, em termos internacionais. Não era substituir por substituir a custos elevadíssimos. Era substituir importações de quê? De celulose e papel. O Brasil tem um território com condições e dimensões continentais; tem clima e calor. A combinação calor e umidade é o que faz a planta crescer. Não é como na Escandinávia ou no Canadá, onde ela cresce no verão e descansa no inverno. Aqui ela cresce o ano inteiro. Em sete anos, o eucalipto está adulto, com uns 35 centímetros. Lá, uma árvore chega ao ponto de corte com oitenta anos, aqui chega em sete. Se for usada uma boa tecnologia da parte industrial, a produtividade da terra é dez vezes maior. Era essa a substituição. O Brasil era importador de papel, de fertilizantes, especialmente fertilizantes fosfatados. A indústria não era indústria. Importava-se rocha fosfática, importava-se ácido fosfórico para Cubatão, onde era misturado e ensacado para ser usado na agricultura. Dali, o fertilizante atravessava a Serra do Mar, de caminhão ou trem, e ia para Minas, para Goiás, a milhares de quilômetros. A indústria era localizada no litoral por quê? Porque era feito apenas o ensacamento do que vinha da indústria de fora. E nós tínhamos rochas fosfáticas abundantes em Araxá, em Minas, e naquela região serrana, de São Paulo. Então, fizemos construir usinas de fertilizantes em Araxá, a Arafértil, e a Fosfértil. A matéria-prima local já estava perto do centro de consumo. Saía mais barato e era mais eficiente. Então, foi essa a substituição de importações deflagrada.

Marcos Pereira Vianna, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Para contornar os efeitos da crise do petróleo, além de intensificar a atividade exploratória em território nacional, inclusive permitindo a participação da iniciativa privada por meio dos chamados contratos de risco, o Governo Federal deu início ao desenvolvimento de programas de fontes alternativas, como o Proálcool, lançado em 1975. As descobertas de petróleo na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro, pela Petrobras, a partir de 1974, foram comemoradas com entusiasmo, mas não significavam a solução imediata para a redução das importações.

Outra medida adotada visando à redução dos gastos com importação foi a proibição de mais de mil itens considerados supérfluos. As medidas não se mostraram suficientes para superar o problema do desequilíbrio da balança comercial. Os contratos de risco fracassaram e o álcool hidratado como combustível para automóveis só começou a ser comercializado em 1979. Inicialmente, a sua comercialização não representou uma redução expressiva do consumo de gasolina. Em 1978, o Brasil ainda importava 80% do óleo consumido, o que representava em torno de um terço de todas as importações.

Descentralizando

Quando eu entrei, em 1974, estava acontecendo o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento. A tônica forte, expressiva, era a questão da substituição de importações, especialmente dos setores de bens de capital e insumos básicos. Principalmente insumos básicos. Eu peguei muitos projetos na área de cimento e petroquímica. Já tínhamos o início de uma petroquímica no país, em operação desde a década anterior, o Polo Petroquímico de São Paulo, em Mauá. Boa parte dessas empresas era controlada pelo setor privado, por empresas estrangeiras. Naquele momento, estava em desenvolvimento um segundo polo, o Petroquímico de Camaçari. Foi um marco importante para o estado da Bahia e de descentralização das indústrias no país, dando ênfase a um controle nacional. Foi desenvolvido o modelo tripartite: o sócio estatal, que era a Petroquisa do Grupo Petrobras; o sócio estrangeiro, em tese com o aporte de tecnologia; e o sócio nacional. Isso foi o embrião para o desenvolvimento de vários grupos nacionais e a entrada na petroquímica. Vários desses grupos experimentaram um crescimento muito grande, e eles contaram com o apoio do BNDES ao longo desses anos.

Jorge Kalache Filho, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Bom enquanto durou

Os programas de substituição de importações, os investimentos na área de insumos básicos, bens de capital, deram certo. O Brasil importava papel celulose e, hoje, é o maior exportador do mundo. A Aracruz tornou-se grande exportadora de papel. Importava-se todo fertilizante, hoje, não precisa mais importar, o país está autossuficiente. E quantas outras coisas mais. Mas, no final da década de 70, eu disse: “Este modelo está esgotado, acabou. Nós temos que repensar o modelo de crescimento brasileiro e agora o fator dinâmico é o mercado interno.”

Marcos Pereira Vianna, engenheiro, ano do depoimento: 2002

No segundo choque do petróleo, ocorrido entre 1979 e 1980,[30] a produção foi gravemente afetada e os contratos de exploração com as companhias estrangeiras residentes no Irã foram renegociados. Em 1980, o preço do barril atingiu níveis recordes, saltando de 12 para 30 dólares. O novo choque, que pôs fim à era do petróleo barato, gerou uma recessão mundial, abalando as economias de países europeus, dos Estados Unidos e do Japão.

Em meados da década de 1970, o Brasil tinha aproximadamente 110 milhões de habitantes e já era apontado como um dos países mais populosos do mundo. Em trinta anos, a população brasileira havia mais do que dobrado. O perfil do país estava mudando e a principal alteração registrada era o deslocamento do eixo econômico do campo para a cidade. Grandes centros urbanos, como a cidade de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, passaram a concentrar a maior parte da população.

O estado de São Paulo reuniu um núcleo econômico consistente, fortalecido com o desenvolvimento de um polo industrial, formado pelas cidades de Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Guarulhos e Osasco. A região do ABC Paulista atraiu um número considerável de imigrantes de todas as regiões do país.

Contudo, o mercado nacional estava mais bem integrado em decorrência do forte impulso da política econômica adotada pelo governo militar. Uma das vertentes dessa política foi a linha de incentivos fiscais para outras regiões, como o Norte e o Nordeste, que estimulou a migração de capitais produtivos de regiões industrializadas como o Sudeste, promovendo certa “desconcentração” de centros urbanos como Rio e São Paulo. Polos industriais petroquímicos, siderúrgicos e de celulose instalados em outros estados ajudaram a gerar empregos em outras regiões e a consolidar o parque industrial do país.

O Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento implantou reformas estruturais significativas, porém, os “os custos macroeconômicos desse êxito não foram desprezíveis”,[31] especialmente no que diz respeito ao endividamento externo. No Brasil, os gastos com importação de petróleo subiram de 4,1 bilhões de dólares em 1978 para 9,5 bilhões em 1982. O ciclo de crescimento vertiginoso da economia brasileira chegava ao fim. A crise internacional sinalizava dificuldades ainda maiores para o futuro próximo.

30 *O segundo choque foi decorrente da paralisação da produção de petróleo no Irã, por ocasião da instauração da república islâmica pelo aiatolá Khomeini, após a derrubada do poder do xá Reza Pahlevi, em 1979. No ano seguinte, a Guerra Irã-Iraque agravou ainda mais a situação.*

31 *Cf. HERMANN, Jennifer. Auge e declínio do crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa.* In: *GIAMBIAGI* et al. *(Orgs).* Economia Brasileira Contemporânea: 1945-2010. *Rio de Janeiro: Campus, 2011.*

Missão especial

A FINAME, a subsidiária do BNDES, financia equipamentos fabricados no Brasil; são financiamentos indiretos por meio de agentes financeiros. Eles financiam as empresas compradoras de equipamentos. Apesar de ter uma equipe pequena, a FINAME pode trabalhar em todo o Brasil, onde exista uma agência de Banco e alguém interessado a ter financiamento de equipamentos. O garantidor da FINAME era o agente financeiro e o garantidor desse agente, normalmente, era a alienação fiduciária dos equipamentos. A pauta de importações do Brasil era composta, mais ou menos, de 40% de equipamentos, 40% de petróleo e 20% do restante. Como o petróleo sofreu dois choques – no primeiro, o preço do barril passou de 3 para 12 dólares e no outro de 12 para 30 dólares –, o governo Geisel decidiu que os equipamentos para a expansão da Cosipa, da CSN [Companhia Siderúrgica Nacional] e da Usiminas deveriam ser, a maior parte, fabricados no Brasil. Como eu tinha a experiência da Usiminas, em 1976, fui para a FINAME com esse objetivo: procurar fazer com que os equipamentos fossem fabricados no Brasil.

Irimá da Silveira, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Quase tudo

Nós analisamos o maior projeto daquela época. Era um projeto de mineração, ferrovia em Carajá e porto na Amazônia. Houve uma análise conjunta com o Banco Mundial, com o KfW [KreditanstaltfürWiederaufbau] e com o Banco de Desenvolvimento do Japão. Havia muitas críticas, até de ambientalistas: como construir uma ferrovia na Amazônia? Disseram que ia acontecer isso e aquilo, que não ia dar certo, que o cupim ia comer o dormente de madeira, que não ia ter mercado etc. Nada disso aconteceu. Foi um trabalho muito grande e foi importante o Banco ter aprovado, porque os outros bancos – Banco Mundial, KfW e Banco do Japão – decidiram também financiar. Até aquele momento, era o maior financiamento já feito pelo Banco. Hoje, o Brasil é líder mundial em minério de ferro, tem a maior companhia de mineração do mundo, em parte por causa disso. O Banco apoiou, praticamente, todos os grandes projetos do Brasil, todas as grandes empresas, todos os projetos de infraestrutura – tanto do governo, como da iniciativa privada. O BNDES tem uma responsabilidade e uma participação muito grande na formação bruta de capital fixo do país. Todos os setores foram apoiados pelo Banco.

Wagner Bittencourt de Oliveira, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Avestruz

O país procurou ignorar a crise. "A crise rola, e aqui sou uma ilha de prosperidade, continuo consumindo, construindo estradas, fazendo tudo, como se não tivesse nada." Deu uma de avestruz. Não terá sido a posição mais sábia? Se nós tivéssemos tido recessão em 1974, muitos projetos que estavam sendo lançados teriam sido abortados e hoje estaríamos com um parque industrial muito menor. O grande ativo que temos hoje é esse parque industrial. É graças à existência dele que no ano passado exportamos mais de 10 bilhões dólares em produtos industriais, conseguindo virar a nossa pauta exportadora, em que predominaram produtos primários e passaram a predominar produtos industriais. Tudo isso se explica pelo fato de termos uma capacidade de produção industrial muito maior que o mercado nacional em recessão pode absorver. Se tivéssemos passado essa recessão em 1974, a maioria dos grandes projetos industriais teria sido cortada e hoje você não estaria dando essa virada. Na época da crise do petróleo, eu achava que nós devíamos reagir consequentemente, fazendo racionamento de gasolina, de combustíveis e tudo o mais, portanto, deixando a crise penetrar no país. Eu era partidário dessa medida. Hoje, olhando para trás, me pergunto se o Velloso e o Mário Henrique Simonsen não agiram corretamente.

Juvenal Osório Gomes, economista, ano do depoimento: 1982

O cruzeiro [1970-1986]

Antes da entrada em circulação do cruzeiro novo em 1967, um decreto ordenou que a unidade monetária brasileira voltasse a denominar-se cruzeiro. Essa determinação foi posta em prática a partir de 1970. O cruzeiro voltava a ser representado pela expressão Cr$, sendo mantida a equivalência de valores com o extinto cruzeiro novo.

O Brasil ainda não tinha autonomia para produção de papel-moeda. Para o seu fornecimento era necessário recorrer a produtores estrangeiros. Nesse momento, o governo decidiu nacionalizar a sua produção. A Casa da Moeda foi reequipada, passando a dispor de condições técnicas para fabricar todo o nosso meio circulante.

Foi instituído um concurso para a escolha da nova série de cédulas. O vencedor foi Aloísio Magalhães, cujo trabalho apresentado constituiu-se numa verdadeira renovação na área. As cédulas de 1, 5, 10, 50 e 100 cruzeiros passaram a ter cores e tamanhos diferenciados, aumentando conforme o valor nominal. O tema empregado foi a representação dos principais governantes do país desde a Independência, em sequência cronológica, salvo a de 1 cruzeiro, que apresentava a efígie da República.

O lançamento da nota de 1.000 cruzeiros, em 1978, antecipou-se à nova família de cédulas também idealizada por Aloísio Magalhães. Inovadora no aspecto visual, seu desenho permitia, como nas cartas de baralho, a leitura em qualquer sentido. Ficou popularmente conhecida como "barão", por trazer o retrato do Barão do Rio Branco.

Em 1979, surgiram moedas de 1, 5 e 10 cruzeiros, menores e mais leves, em aço inoxidável, que passou a ser o único material adotado na fabricação das moedas brasileiras.

Crescendo com o Brasil
[BNDES | 1970-1979]

O BNDES teve um papel relevante para o desempenho do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND), mesmo contando com recursos limitados. Os dois novos fundos – de Modernização e Reorganização Industrial, criado em 1970, em substituição ao Fundepro, e o Fundo de Desenvolvimento do Mercado de Capitais (Fumcap), em 1971 – não representaram mudanças substanciais em sua dotação.

Em outubro de 1970, o engenheiro e então secretário-executivo do Ministério do Planejamento, Marcos Pereira Vianna, assumiu a Presidência do BNDES a convite do ministro João Paulo dos Reis Velloso. Vianna comandou o Banco por nove anos, acompanhando os governos dos generais Médici, Geisel e Figueiredo. Nesse período, implantou alterações na estrutura do BNDES e conseguiu obter novos recursos, que possibilitaram um aumento significativo dos desembolsos e ampliaram consideravelmente a dimensão do BNDES. Marcos Vianna foi o presidente que permaneceu mais tempo à frente do Banco.

Mudando o Brasil

Eu entrei em março de 1974. O BNDES tinha acabado de sofrer a reforma da Booz Allen [Hamilton], que adaptou o Banco para empresa, porque ainda era uma autarquia. Mas ainda tinha esse resquício de autarquia, se chamava Divisão, tinha chefe de Divisão. Eu comecei pela Área de Planejamento, depois eu trabalhei na Consultoria Técnica da Presidência. Dali fui para a minha primeira área operacional, o Departamento de Infraestrutura, onde fiquei um longo tempo. E foi um dos períodos mais ricos da minha vida. Eu trabalhei com pessoas fantásticas, foi o lugar onde eu mais aprendi até hoje na minha vida. Existe uma idealização muito grande quando se é jovem. Eu entrei aqui nos anos 1970, achando que o Banco ia mudar o país. E acho que o nosso trabalho, realmente, mudou muito o país.

Mario Guedes de Mello Neto, economista, ano do depoimento: 2002

Espírito de equipe

O Marcos Vianna era o meu secretário-geral, como se dizia naquele tempo, hoje se chama secretário-executivo. Eu o trouxe da Companhia Vale do Rio Doce, onde ele era diretor industrial. Houve necessidade de mudar o presidente do BNDES. Eu anunciei a saída do presidente e o seu substituto, Marcos Vianna, então com a amizade, espírito de equipe que já se havia formado entre o Ministério do Planejamento e o BNDES, então, o Banco passou a participar de vários dos estudos.

João Paulo dos Reis Velloso, economista, ano do depoimento: 2012

Em 1971, o BNDES deixou de ser uma autarquia e passou à categoria de empresa pública: um marco importante para a história organizacional do Banco. Nesse mesmo período, foi constituído o Sistema BNDES, composto pela subsidiária FINAME e pelo recém-criado Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Cebrae). Posteriormente, o Cebrae se tornou uma entidade autônoma e privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública. O seu nome foi alterado para Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Esprit de corps

Tinha muito prestígio no Banco uma empresa chamada Booz Allen Hamilton, por causa do notável trabalho feito no Projeto Usiminas. A organização da Usiminas foi toda montada por ela. Chamei os antigos, como Juvenal Osório, Lira, José Clemente de Oliveira, Ignácio Rangel para conversar e propus contratar a Booz Allen Hamilton para fazer uma análise e um projeto de reforma administrativa. Todo mundo topou. Como contraparte da Booz Allen Hamilton, dentro do Banco, ficaram o Roberto Saturnino Braga e uma pessoa que ele escolheu, o Armando de Oliveira. Um dos objetivos era dar uma modernizada na estrutura do Banco e recuperar o *esprit de corps*, que estava morto. Além disso, expliquei ao [ministro João Paulo dos Reis] Velloso que o Brasil estava precisando dar um salto e que o BNDES era o órgão que podia fazer isso, desde que tivesse recursos.

Marcos Pereira Vianna, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Renovação

Mudei também o *status* jurídico do BNDES. Dentro desse próprio corpo, dessa renovação e modernização do Banco institucional, eu mudei a institucionalização jurídica do Banco, que era uma autarquia e foi transformada em empresa pública, que dentro da legislação brasileira é outra coisa. Tem muito mais flexibilidade etc. Depois, eu que trouxe os recursos do PIS [Programa de Integração Social] e Pasep para cá. Antes, o PIS era Caixa Econômica e o Pasep [Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público] era Banco do Brasil. O BNDES vivia de migalhas do chamado orçamento monetário. O Delfim Netto era o todo-poderoso, o superpoderoso do Conselho Monetário. Então, ele dava quanto ele queria. O BNDES estava estagnado em termos de volume de operações, esclerosado na sua estrutura interna.

Marcos Pereira Vianna, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Cebrae com C

Entrei no BNDES em 1971, como chefe do Departamento de Operações Especiais. Também fui diretor-executivo da FINAME e diretor-superintendente da Ibrasa [Investimentos Brasileiros S.A.] e depois da Embramec [Mecânica Brasileira S.A.]. Entre 1974 e 1979, fui responsável pela Área de Planejamento e Prioridades do BNDES. Entre 1971 a 1972, uma ideia minha que o Banco implantou foi o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, o "Cebrae com C", do qual fui o primeiro presidente. Naquela época, dispúnhamos de poucos recursos, mas o importante era que se havia implementado a ideia de dar apoio à microempresa, um setor que gera muito emprego e que, nos países em desenvolvimento, é sempre carente de capital.

Roberto Procópio de Lima Netto, engenheiro, ano do depoimento: 1982

O BNDES permaneceu apoiando a infraestrutura e transporte. No entanto, desde 1968, o apoio ao setor privado superava os financiamentos feitos ao setor público em mais de 50% do total. Na área industrial, os financiamentos priorizaram as indústrias de base e insumos, tais como siderurgia, petroquímica, papel e celulose, cimento, entre outros.

O ano de 1974 foi especialmente rico em novidades para o BNDES. O Banco passou a contar com os recursos do Programa de Integração Social (PIS) e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), que foram criados quatro anos antes e estavam sob a gestão da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil, respectivamente.

A entrada desses recursos possibilitou um salto nas atividades do Banco. Foram criadas, nesse mesmo ano, subsidiárias diretamente ligadas ao Banco, visando incentivar o crescimento do parque industrial: Mecânica Brasileira S.A. (Embramec), Insumos Básicos S.A. (Fibase), Investimentos Brasileiros S.A. (Ibrasa). O BNDES buscou também incentivar o mercado de capitais, apoiando a capitalização das empresas nacionais.

Nesse momento, o BNDES assumiu novamente a condição de principal instrumento de desenvolvimento do governo. O II PND começou a entrar em ação, e o Banco colaborou com a sua execução. Mais uma vez o Banco teve que se adequar às demandas do governo e às necessidades do país. Para tanto, procurou aprimorar e agilizar o repasse de seus recursos, criando novos programas.

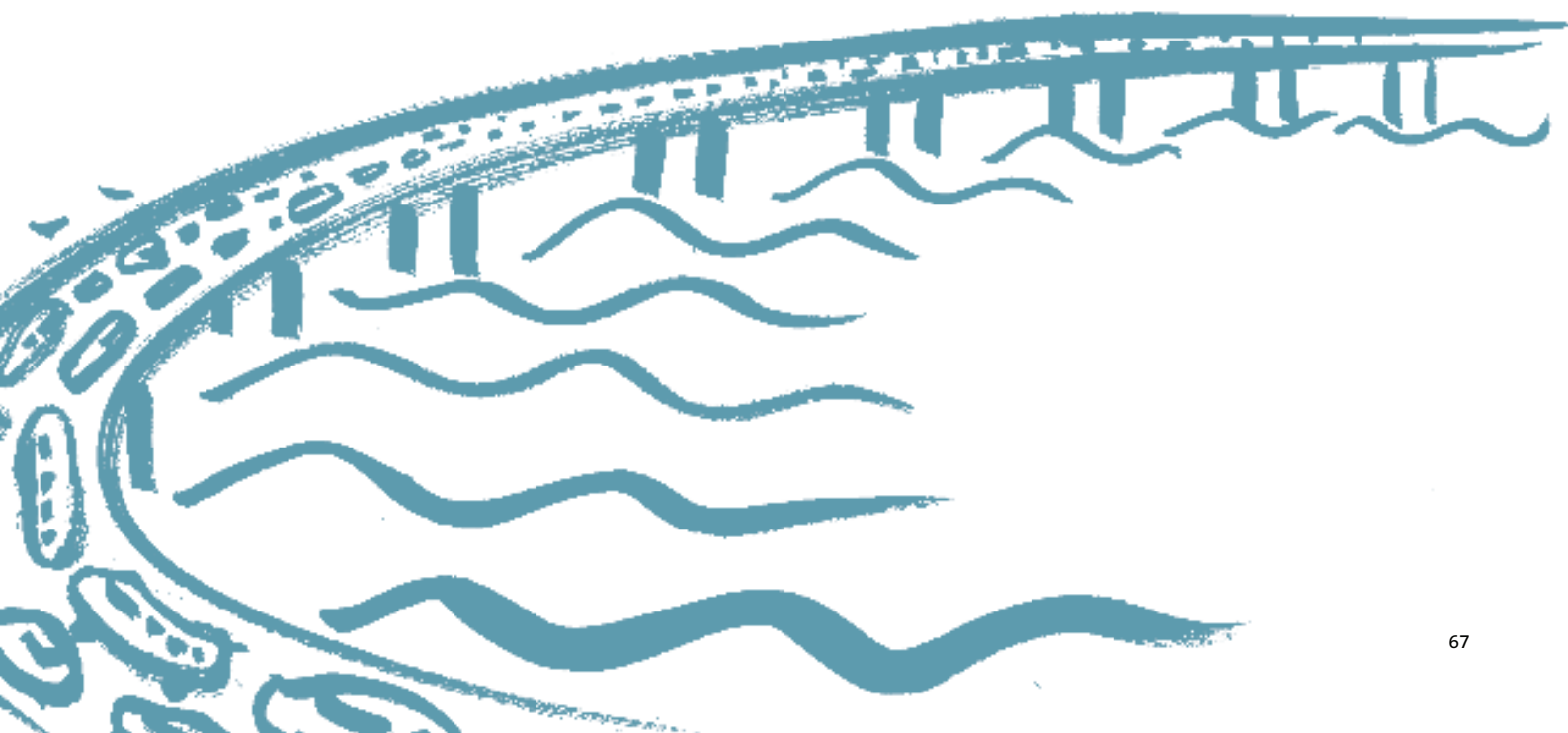
De olho no Nordeste

Em janeiro ou fevereiro de 1973, eu fui reinaugurar o escritório do Nordeste, em Recife. Havia a necessidade de uma atuação mais efetiva, mais intensa no Norte e Nordeste, onde a população era maior e as diferenças de renda eram grandes. Havia o desenvolvimento do Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, e o Polo de Natal, no Rio Grande do Norte. No interior de Pernambuco, em Petrolina, em Juazeiro, havia na região do Baixo São Francisco o plantio de frutas tropicais com base em irrigação. Houve uma atuação intensa do BNDES naquela época, procurando reduzir esse desequilíbrio regional.

Luiz Alberto Madeira Coimbra, economista, ano do depoimento: 2002

Tudo era gigantesco

Tem o Grupo Gerdau, que desde que eu entrei no Banco cresceu muito, com novos projetos, cada um mais bem-sucedido que o outro. Hoje é um grupo gigantesco. Eu diria que foram experiências bastante interessantes de que o BNDES participou. Era o período Geisel, em que se faziam planos de indústria siderúrgica de sei lá quantos milhões de toneladas... Tudo era gigantesco.

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha, engenheiro, ano do depoimento: 2002

A partir de 1977, o Banco passou a realizar uma seleção anual, com o objetivo de premiar trabalhos técnico-científicos na área da economia e estimular a pesquisa relativa a questões econômicas nacionais, regionais e setoriais, nos campos da Ciência Econômica Pura e Aplicada. Desde então, mais de cem trabalhos já foram contemplados com o Prêmio BNDES de Economia.

1º Prêmio BNDE de Economia, 20 de junho de 1977. O presidente Geisel entrega o prêmio ao primeiro colocado, Carlos Roberto Azzonia. Ao lado direito do presidente, o ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso

Capas dos livros do 32º Prêmio BNDES de Economia, lançados em junho de 2012

Em 1974, foi constituído o Programa de Operações Conjuntas (POC), que ajudou a estruturar uma rede de agentes financeiros na concessão de financiamentos às pequenas e médias empresas. Em 1976,o Programa de Financiamento a Acionistas (Finac) e o Programa de Apoio à Capitalização da Empresa Privada Nacional (Procap) foram destinados, respectivamente, a injetar recursos diretamente no acionista para aporte nos projetos e a estimular o mercado primário de ações.

O II PND foi executado em um quadro de crescente inflação e de aumento da dívida externa, diferente do contexto de do I PND. Os dois choques do petróleo haviam exposto as fragilidades do modelo de crescimento adotado. Nessa ocasião, o aumento da taxa de juros americana acarretou o aumento da dívida pública brasileira, afetando diretamente a economia nacional.

Mudanças na estrutura do Governo Federal alteraram novamente a posição do BNDES que, por meio do Decreto 83.425, de 8 de maio de 1979, passou a estar vinculado ao Ministério da Indústria e do Comércio.

Ao longo dessa década, o BNDES foi o principal executor da política de substituição das importações incrementada pelos dois Planos Nacionais de Desenvolvimento (I PND e II PND) do Governo Federal, tendo um papel decisivo no processo de diversificação e consolidação do parque industrial brasileiro ao apoiar os setores de bens de capital e insumos básicos.

Sem recessão

O Ministério do Planejamento pôde formular o II PND com apoio no Ipea, que tinha dois institutos, um de pesquisa aplicada e o outro de planejamento. O Ministério do Planejamento recebia sugestões do BNDES e do Ipea. Com isso, nós pudemos, então, fazer o II PND, que definiu duas coisas: primeiro, não vamos fazer recessão no Brasil; segundo, vamos fazer um programa de investimentos em três áreas: petróleo e energia em geral; insumos industriais básicos; e em certos segmentos de bens de capital, de equipamentos para que o Brasil possa ser competitivo. Como o Brasil estava fazendo um grande programa de investimento, tinha escala para produzir equipamentos de forma eficiente, então, se justificava ter a produção desses equipamentos no país; importava-se parte dos equipamentos e uma parte era produzida no Brasil. E foi assim o II PND.

João Paulo dos Reis Velloso, economista, ano do depoimento: 2012

Que salto!

Quando entrei, em 1974, o BNDES estava dando um salto. Agora, é interessante ver isso. Os recursos do PIS-Pasep passaram a ser administrados pelo Banco e houve um salto de tamanho, de orçamento e de aplicações. Eu fui trabalhar no que eles chamavam de Área de Operações Conjuntas, que eram operações através de outros bancos – bancos de desenvolvimento, bancos de investimento –, destinados a pequenas e médias empresas. Estavam criando o Programa de Operações Conjuntas. O BNDES já tinha isso como um objetivo, mas, a partir de 1974, o montante de recursos se ampliou. O Banco tem uma associação direta, muito positiva, com a trajetória do país. Na década de 1970, quando você falava em Programa Nacional de Desenvolvimento, pensava no BNDES, porque o ministro Reis Velloso, o presidente Marcos Pereira Vianna e as equipes de planejamento do Banco ajudavam a alimentar o plano e tinham um papel fundamental.

Terezinha Moreira, economista, ano do depoimento: 2002

Presidente

- Marcos Pereira Vianna | 1970-1979

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo de Modernização e Reorganização Industrial (FMRI) – Decreto 67.323, de 2 de outubro de 1970. Substituiu o Fundepro
- Fundo da Marinha Mercante – Decreto-Lei 1.142, de 30 de dezembro de 1970
- Fundo de Desenvolvimento do Mercado de Capitais (Fumcap) – Decreto 69.554, de 18 de novembro de 1971
- Recursos do Programa de Integração Social (PIS) e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep) – Lei Complementar 19, de 25 de junho de 1974 – unificados no Fundo PIS-Pasep – Lei Complementar 26, de 11 de setembro de 1975

Programas de Governo

- Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND). Governo Médici | 1972-1974
- Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). Governo Ernesto Geisel | 1975-1979

Manifestação popular pelas "Diretas Já", ocorrida em 27 de junho de 1984, na Cinelândia, Centro do Rio de Janeiro (RJ). A passeata foi realizada após a não aprovação pelo Congresso da Emenda Constitucional Dante de Oliveira, que previa eleições diretas para presidente e vice-presidente do país

Em busca do tempo perdido

Pisando nos freios
[GOVERNO FIGUEIREDO]

A partir de 1979, dois assuntos passaram a predominar no Brasil: a volta da democracia e o crescente processo inflacionário. O novo presidente eleito, general João Batista de Oliveira Figueiredo, deu continuidade ao processo de abertura, iniciado no governo Geisel, apesar de ações contrárias da ala militar conhecida como linha-dura.[32] A Lei da Anistia foi aprovada nesse mesmo ano, e os exilados começaram a voltar ao país; no ano seguinte, a pluralidade partidária foi restabelecida e eleições diretas para os cargos executivos foram programadas para 1982 – as primeiras desde o golpe militar.[33] O ano de 1979 ficou também marcado pela criação do Partido dos Trabalhadores (PT), tendo como um de seus principais líderes Luiz Inácio Lula da Silva. Os brasileiros voltavam a ter esperanças, a ditadura parecia estar chegando ao fim e um novo tempo se anunciava.

No campo econômico, ao contrário dos anos anteriores, as notícias não eram tão animadoras. O *boom* do período do "milagre" e o ciclo de crescimento promovido pelo II PND haviam terminado. Uma estagnação no processo de crescimento econômico passou, então, a predominar no Brasil e em toda a América Latina. A maioria dos países em desenvolvimento começou a rever suas políticas econômicas e sociais. Acentuou-se a dependência e o endividamento externo. Pressões inflacionárias e desequilíbrios nas contas externas marcaram esse período.

Com o segundo choque de petróleo e a inevitável elevação dos preços dos combustíveis, houve aumento das taxas de juros dos países centrais e uma retração da economia mundial. Ao tentar minimizar os efeitos da crise internacional que afetavam o balanço de pagamentos do país, o ministro do Planejamento, Mario Henrique Simonsen, optou por um ajuste econômico de caráter recessivo. A política econômica adotada foi bastante criticada. Em meio às pressões para alterar os rumos da economia, Simonsen pediu demissão.

Antônio Delfim Netto assumiu a pasta e tentou retomar a política de expansão da economia. No primeiro ano, em 1980, os resultados foram bastante positivos e o PIB cresceu 9,1%. Contudo, a inflação disparou, alcançando a taxa anual de 110,2%, e o desequilíbrio no balanço de pagamentos aumentou. Foi preciso mudar e adotar novamente uma política de contenção econômica.

---

32 *Bombas explodiram em jornais da oposição, na Câmara Municipal do Rio de Janeiro, na sede da OAB, matando sua secretária, e no festival de música realizado no Riocentro.*

33 *Em 1980, foi aprovada uma emenda restabelecendo eleições diretas para governadores e prefeitos a partir de 1982. Nesse ano, registrou-se a vitória da oposição nas eleições legislativas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná; e foi concedido o registro ao PT.*

Um conjunto de medidas foi tomado para reduzir o nível de atividade econômica, impondo limites à expansão da moeda e cortes aos investimentos das empresas estatais. Procurou-se também incentivar as exportações. Essas ações, que se destinavam ao reequilíbrio da balança comercial,[34] tiveram outras implicações. Em 1981, a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto caiu 3,1% e a inflação apresentou uma ligeira queda,[35] voltando a subir em 1982.

A produção, especialmente das indústrias de bens de consumo duráveis, foi bastante afetada. O desemprego nos centros urbanos cresceu sensivelmente, e os salários tiveram seu poder de compra reduzido. Essa combinação entre estagnação econômica e inflação elevada, um fenômeno relativamente raro, foi chamada de “estagflação”. Os anos de 1981 a 1983 foram de forte recessão e acentuação do processo de endividamento do país.

O pedido de moratória do México, em 1982, tornou a situação do Brasil ainda mais difícil, restringindo as chances de o país conseguir empréstimos externos. Os bancos internacionais, temendo novas moratórias, suspenderam o crédito a países endividados. No ano seguinte, com as reservas internas em dólares esgotadas, o Brasil recorreu ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e se comprometeu a seguir as recomendações de cortes de despesas e outras medidas restritivas. A ida ao FMI gerou uma série de pressões internas, além dos desentendimentos entre o governo e o Fundo a respeito da redução do déficit público e da expansão do crédito líquido interno.

Apesar da recessão, os efeitos positivos da política de ajustes adotada nos três anos anteriores foram sentidos em 1984, quando se registrou uma retomada da atividade econômica e a volta do crescimento do país, motivados pelo aumento das exportações e pela redução das importações.[36] A balança comercial apresentou um superávit de 606 milhões de dólares. No entanto, a inflação continuou a subir, alcançando a taxa de 223% nesse ano.

Vista aérea da Praça da Sé tomada por milhares de pessoas durante o Comício Pró-Diretas em São Paulo (SP), em 24 de janeiro de 1984

34 *Cf. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.* Estatísticas do Século XX. *Rio de Janeiro: 2003, p. 389.*

35 *Em 1980, o índice anual alcançou 110,2%; em 1981, caiu para 95,2%, e, em 1982, voltou a subir para 99,7%.*

36 *Entre 1982 e 1983, as exportações cresceram de 20,1 bilhões de dólares para 21,9 bilhões e as importações foram reduzidas de 19,3 bilhões de dólares para 15,4 bilhões.*

A crise econômica motivou a população a demonstrar novamente sua insatisfação com o governo militar. Em janeiro de 1984, com a desculpa de comemorar o aniversário da cidade de São Paulo, foi marcado um grande comício, que assinalou o início da campanha pelas eleições diretas para presidente. O movimento – conhecido como Diretas Já – rapidamente se espalhou por cidades de todo o país, reunindo multidões. Em abril, um comício realizado no centro da cidade do Rio de Janeiro bateu todos os recordes: mais de um milhão de pessoas, nos cálculos da Polícia Militar e do próprio SNI,[37] se aglomeraram para manifestar o seu desejo por mudanças.

O comício da Candelária foi considerado a maior manifestação política de toda a história do país. Diante daquela massa de gente, um senhor muito idoso pegou o microfone e pediu: "Peço silêncio para falar! Quero falar à nação brasileira!" É provável que poucos soubessem de quem se tratava, mas, mesmo assim, de uma forma impressionante, a multidão se calou e o Doutor Heráclito Sobral Pinto,[38] do alto de seus 91 anos, continuou: "Este movimento não é contra ninguém. Este movimento é a favor do povo." E citou o primeiro artigo da Constituição Brasileira: "Todo o poder emana do povo e em seu nome é exercido." Não é difícil imaginar a reação de quem ouviu aquele discurso, depois de tanto tempo de repressão política. Sobral Pinto sintetizou em poucas palavras o que todas aquelas pessoas estavam ali querendo demonstrar com suas presenças.

O governo João Figueiredo estava desgastado e a ditadura entrava em sua reta final. Porém, mesmo com tantas manifestações, a Emenda Dante de Oliveira, que propunha a volta das eleições diretas, não foi aprovada pelo Congresso. Após a frustrada expectativa, a população encontrou algum consolo com a candidatura de Tancredo Neves para a Presidência da República, em eleições indiretas.

A sua vitória – que representava a volta da democracia – foi comemorada por todo o Brasil. Uma nova etapa se iniciava, e logo foi batizada de "Nova República". No entanto, mais uma vez, as expectativas foram frustradas: na véspera da posse, Tancredo foi hospitalizado e não chegou a ser nomeado. O vice-presidente, José Sarney, assumiu o poder e manteve a estrutura de governo já montada pelo presidente eleito. Tancredo Neves morreu na semana seguinte, em 21 de abril de 1985.

37 *O Serviço Nacional de Informações (SNI), criado pouco após o golpe de 1964, foi um dos órgãos mais polêmicos do período da ditadura. Ligado diretamente à Presidência da República, o SNI tinha como finalidade coordenar as atividades de informação em todas as instâncias do governo para manter os interesses do projeto militar e a segurança do Estado brasileiro. Os dados são da revista Veja de 18 de abril de 1984.*

38 *Advogado e jurista mineiro, Sobral Pinto defendeu presos e perseguidos políticos durante a ditadura do Estado Novo e, também, na ditadura militar, instaurada em 1964. Foi um dos fundadores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.*

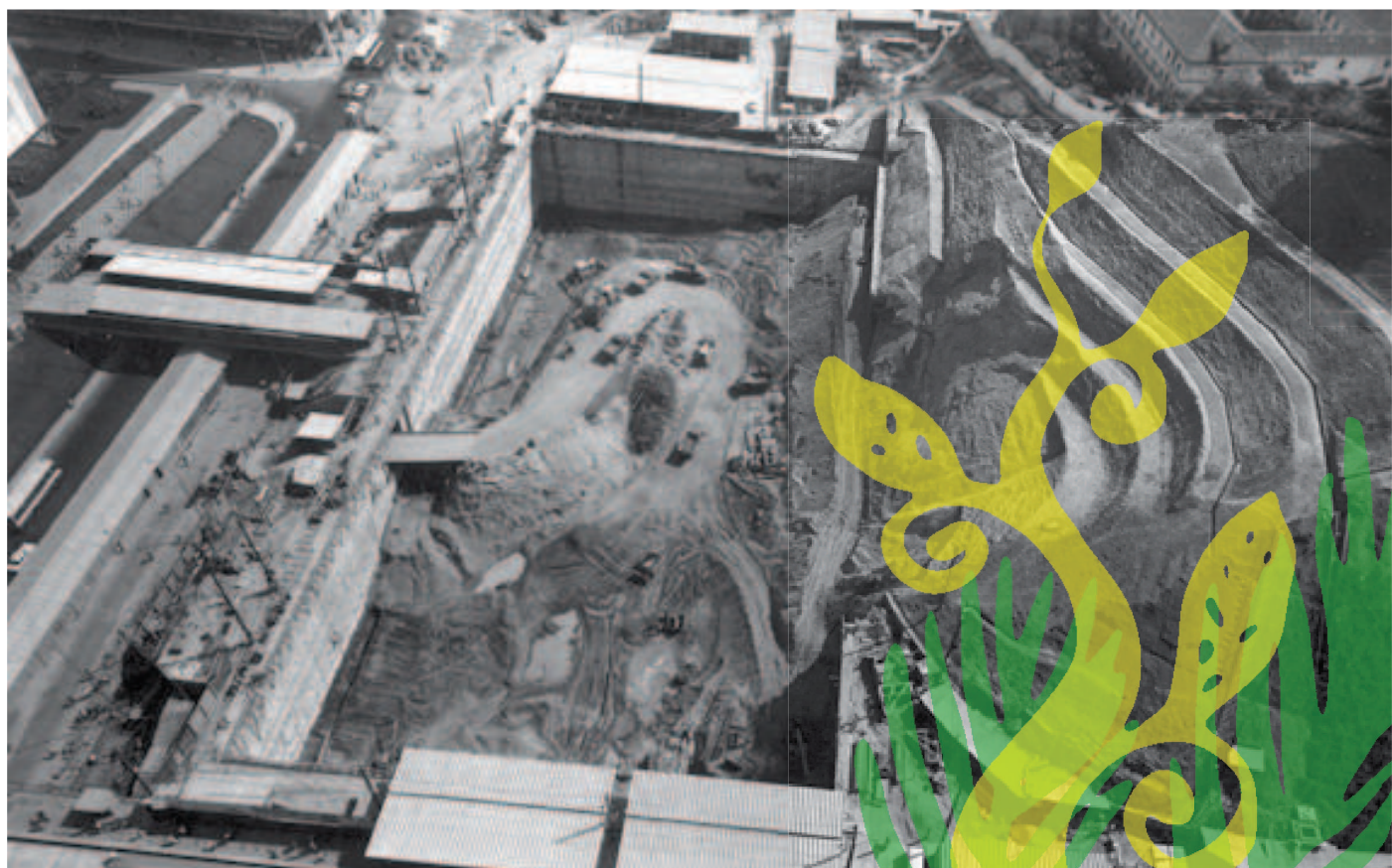
Ajustando a estrutura
[BNDES | 1979-1984]

O ano de 1982 trouxe novidades que mudaram a rotina e a estrutura do então BNDE. A primeira delas foi o acréscimo oficial do social a suas atividades, com a inclusão do S em seu nome – agora Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – e com a nova responsabilidade de gerir o Fundo de Investimento Social (Finsocial).

Ainda em 1982, ao completar trinta anos de atividades, o BNDES conseguiu pela primeira vez reunir em um mesmo espaço todo o corpo de empregados do Rio de Janeiro, antes espalhados por vários endereços do Centro da cidade. A nova sede, projetada[39] e construída durante os anos do milagre brasileiro, formava com os prédios da Petrobras e o do BNH[40] um conjunto de edifícios de órgãos públicos federais que refletiam a prosperidade daquele período.

39 *O projeto foi feito por um grupo de arquitetos de Curitiba – Alfred Willer, Ariel Stelle, José Ramalho Jr., José Sanchotene, Leonardo Oba, Oscar Mueller e Rubens Sanchotene –, que venceu concurso público em 1974.*

40 *Hoje, o edifício do extinto Banco Nacional da Habitação (BNH) é ocupado pelo Conjunto Cultural da Caixa Econômica Federal.*

Construção da atual sede do BNDES no Rio de Janeiro, o Edifício de Serviços do Rio de Janeiro – Edserj, à avenida República do Chile, 100 – Centro. Agosto de 1976

A sede, logo chamada de Edifício de Serviços do Rio de Janeiro (Edserj),[41] está localizada no número 100 da Avenida República do Chile, em uma esplanada resultante do desmonte do Morro de Santo Antônio nos anos 1960. Baseada em um estilo internacional, com a fachada de vidro e uma forma de prisma que parece flutuar, a sua arquitetura reflete também a tendência daquele momento. O prédio emerge de um jardim em declive – projetado por Burle Marx –, construído sobre uma parte do morro, valorizando o campo de visão para o Convento de Santo Antônio.

Outra importante mudança registrada em 1982 foi a reestruturação do Sistema BNDES, com a criação da BNDES Participações (BNDESPAR), originada do processo de fusão das subsidiárias Fibase, Ibrasa e Embramec. A reunião das três empresas representou maior agilidade nos processos e redução de custos para o Banco. Assim, a BNDESPAR assumiu a missão de capitalizar empresas privadas nacionais, e de atuar para o fortalecimento do mercado de capitais no país. A FINAME preservou sua estrutura, mantendo sua ação de financiamento à comercialização de máquinas e equipamentos produzidos no Brasil.

O desempenho do Banco nessa época estava condicionado pelas limitações do contexto de crise que abalava a economia do país. O processo inflacionário e a redução da atividade econômica afetavam diretamente a vida de grande parte das empresas nacionais. A instituição passou então a apoiar as empresas em dificuldade, por meio de participação acionária. Desde o início dos anos 1980, o Sistema BNDES vinha acumulando participações em empresas inadimplentes com o Banco. A partir de 1982, a BNDESPAR passou a se envolver na administração dessas empresas, chegando a assumir o controle de muitas, como Cosinor, Sibra e Caraíba Metais.

Projeto vencedor

O projeto do prédio foi escolhido através de um concurso público, entre 49 projetos apresentados. O Banco fez um convênio com o Instituto dos Arquitetos do Brasil e foram chamados arquitetos de renome para julgar os trabalhos em duas fases: na Academia Brasileira de Letras e no Museu de Arte Moderna. Eu e o Luiz Carlos [Batista], também arquiteto, assessorávamos essa equipe que fazia o julgamento. Quando eles acabaram a fase da Academia Brasileira de Letras, os selecionados foram para o Museu de Arte Moderna. Foi uma época interessante, de aprendizado. Havia tendências de todo o país. O grupo da Cotran tinha feito um programa e os projetos tinham que possuir algumas características. Eles escolheram esse grupo de arquitetos de Curitiba em função do atendimento ao programa e devido à parte plástica. Foram sete arquitetos que venceram o concurso. O primeiro andar até o topo foi feito em 45 dias. Parecia um bolo com fermento que subia. A cada dia, o pessoal levava um susto! Depois começou a construção das lajes: em vez de construir uma a uma, construía-se tudo de um andar, a laje, as vigas, e pulava dois andares, vamos dizer, faziam o quarto andar. Ao mesmo tempo trabalhavam no segundo, no quinto, para assim ganhar velocidade na obra. Tem fotos de tudo, demonstrando a técnica escolhida. Toda a armação da laje de fundo foi radiografada para saber se as soldas estavam bem consolidadas. Foram muitos cuidados.

Angela Lima Martins Lussac, arquiteta, ano do depoimento: 2012

41 *Por ocasião do aniversário de cinquenta anos do Banco, o prédio recebeu o nome de Juvenal Osório, um dos pioneiros no BNDES.*

Preservando a conquista

A BNDESPAR foi a junção de três empresas: a Ibrasa, a Embramec e a Fibase. A Fibase era de insumos básicos; a Embramec, indústria mecânica de base; e a Ibrasa era mais focada em bens de consumo. Na década de 1970, a prioridade era a substituição de importações e, logo depois, nós entramos em uma fase de reserva de mercado. Foi um período complicado e foi um erro estratégico ter feito a reserva de mercado daquela forma; foi a "década perdida", com vários planos econômicos que davam errado. Eu vivi isso e um pouco também do que era criticado pela mídia do "Banco hospital de empresas". Eu não vivi a década de 1970, mas foi um período muito forte de incentivo a investimentos e de desenvolvimento da indústria de base. Na década de 1980, todas essas empresas estavam com muita dificuldade, e o Banco deu muito suporte para manter a base industrial já montada. Não podíamos perder essas conquistas.

Henrique Amarante da Costa Pinto, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Muito mais sentido

As subsidiárias Ibrasa, Embramec e Fibase foram reunidas na BNDESPAR em 1982, já com o ministro Delfim Netto no Planejamento, quando se criou também o Finsocial e se acrescentou o S ao nome do Banco. As três subsidiárias foram fundidas na BNDESPAR. E a FINAME, que já existia desde os anos 1960, foi mantida como financiadora de máquinas e equipamentos de uma maneira geral. Então, consolidou-se o Sistema BNDES. Na realidade não fazia muito sentido manter três empresas, com três diretorias, fazendo a mesma coisa. Embora fossem setores diferentes, elas faziam mais ou menos a mesma coisa. Eu acho que a consolidação foi muito salutar em termos de enxugamento de custos e de otimização operacional.

Ruy Coutinho do Nascimento, advogado, ano do depoimento: 2002

Para contornar as fortes oscilações na economia brasileira, durante toda a década de 1980, o BNDES redirecionou suas ações de modo a preservar o parque industrial nacional consolidado nos anos anteriores, reforçando sua atuação multissetorial. Em 1983, ao ser renomeado gestor do Fundo da Marinha Mercante,[42] o BNDES criou o Departamento de Construção Naval. De acordo com o decreto referente ao fundo, o Banco deveria financiar a compra de navios e a exportação de embarcações dos estaleiros nacionais. Em 1984, o Banco lançou ainda o Programa de Apoio ao Incremento às Exportações (Proex),[43] acompanhando o esforço do Governo Federal em equilibrar a balança comercial.

As medidas de estímulo ao setor exportador e de apoio financeiro às empresas endividadas demonstravam uma tendência de ações em curto prazo. O BNDES sentia os efeitos da crise do modelo de desenvolvimento capitaneado pelo Estado, que havia vigorado nas últimas décadas e que se apresentava esgotado com a eclosão da crise da dívida externa. Era preciso buscar alternativas e mudar a forma de atuação.

A partir de 1983, um movimento nascido dentro do Departamento de Planejamento do BNDES começou a tomar forma, com a constituição de um grupo de estudo para discutir e planejar os rumos do Banco. O país entrava no terceiro ano consecutivo de recessão. Desde 1980, a taxa de crescimento do PIB apresentava uma queda média de 2,5% ao ano, acumulando uma redução de 7,3%.[44]

Inicialmente, o grupo se ocupou da elaboração de um diagnóstico do ambiente interno, procurando identificar os problemas e analisar a situação do Banco. O grupo do referido departamento convidou as outras áreas para participarem daquela reflexão e elas começaram a aderir às discussões sobre os possíveis caminhos para a retomada do desenvolvimento econômico.

---

42 *Instituído pelo Decreto-Lei 2.033, de 21 de junho de 1983.*

43 *Em 1991, o Banco do Brasil criou o Programa de Financiamento às Exportações, também denominado Proex, que opera com recursos provenientes do Tesouro Nacional alocados à programação especial das operações oficiais de crédito e financia exportações brasileiras de bens e serviços nacionais, em condições equivalentes às do mercado internacional.*

44 *MOURÃO, Julio Olimpio Fusaro. A Integração Competitiva e o Planejamento Estratégico no Sistema BNDES.* Revista do BNDES. *Rio de Janeiro, v.1, n.2, dez. 1994, p. 3-26.*

Todo o corpo de técnicos e de executivos do BNDES se mobilizou para identificar os pontos fortes e fracos do Sistema e, ao mesmo tempo, avaliar as ameaças e oportunidades possíveis do ambiente externo. Um comitê de planejamento foi instituído para analisar os trabalhos e organizar um documento final. A partir de então, foram elaborados quatro cenários possíveis sobre a economia brasileira, que procuraram levar em conta as variáveis, tendências e estratégias para ajudar na elaboração de um planejamento mais consciente.

Os trabalhos foram sintetizados, em meados de 1984, em dois quadros mais prováveis: o *Cenário de Ajustamento* e, seu contraponto, o *Cenário da Retomada*[45] – esse último apresentava propostas alternativas para a economia nacional superar a crise, afastando-se do pensamento que vigorava naquela época. Constatou-se que a redução das importações não estava ligada somente à recessão, mas ao patamar alcançado pelo país após a política de substituição de importações implantada nas décadas anteriores. O Brasil não precisava mais de tantas importações, ao contrário, já havia capacidade instalada para exportar produtos nacionais.

Ainda de acordo com o *Cenário da Retomada*, a ampliação das exportações seria uma possibilidade de o país voltar a crescer. O reaquecimento da economia ajudaria a melhorar o nível de emprego, que, associado ao processo de abertura política e à atuação dos sindicatos, resultaria na recuperação do salário real. Além disso, à medida que a confiança na economia fosse retomada, haveria um consequente aumento dos investimentos privados.[46]

A experiência iniciada no Departamento de Planejamento e abraçada por todo o Banco fez do BNDES a instituição nacional pioneira na aplicação da metodologia de construção de cenários no processo de planejamento estratégico. Até então, apenas empresas multinacionais trabalhavam com cenários, importados de suas matrizes.[47] Alguns grupos nacionais começavam a aderir à prática, baseados, porém, em cenários formulados por empresas de consultoria.

As previsões do *Cenário da Retomada* se mostraram acertadas. No segundo semestre de 1984, a economia tornou a crescer de acordo com as indicações previstas, e o Brasil voltou a pagar a dívida externa e não somente os juros dessa dívida.[48] Nos dois anos seguintes, o PIB cresceu em média 6% ao ano. A elaboração dos cenários ajudou o BNDES a mudar a sua orientação. O Banco reassumiu o seu papel de agente de mudanças, colaborando com o redirecionamento da política econômica no sentido de integrá-la ao contexto internacional.

---

45 Idem, ibidem.

46 Idem, ibidem.

47 *Cf. MARQUES, Eduardo. Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico.* In: *BNDES – Banco de Desenvolvimento Social e Econômico.* BNDES – um Banco de ideias. Rio de Janeiro, out. 2002. *Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf>. Acesso em: set. 2012.*

48 *Em 1983, o governo informou aos credores internacionais que passaria a pagar apenas os juros e não mais o valor principal de sua dívida externa.*

Em 1984, o BNDES foi novamente pioneiro ao instituir o Programa de Conservação do Meio Ambiente (Conserve), com linhas de financiamento para controle de poluição, que começaram a ser empregadas no complexo industrial de Cubatão, em São Paulo, e no tratamento de efluentes na suinocultura da Região Sul. Na verdade, desde a década anterior, o Banco já havia incorporado a variável ambiental em suas análises de projeto. A defesa do meio ambiente ainda era pouco discutida e o tema começava a atrair adeptos. Até o final da década de 1980, o BNDES intensificou suas ações, e a atenção com o meio ambiente ganhou cada vez mais força dentro do Banco.

Acaloradas discussões

O BNDES teve períodos marcantes, começou fazendo a parte da industrialização extensiva, depois o desenvolvimento de mercados de capitais, depois teve privatização, depois uma série de mudanças e padrões, as transformações da economia. O Banco sempre teve que fazer uma leitura do que o momento brasileiro exigia e tinha que estar à frente – que eu identifico como parte do DNA do Banco, das pessoas –, o que gerava discussões, às vezes acaloradas, e visões diferenciadas. Por exemplo, quando a BNDESPAR atuava e era pequena do ponto de vista do volume de desembolso – 400 milhões de dólares –, houve uma disputa entre um grupo que achava que a BNDESPAR deveria fazer só pequenas empresas e outro que achava que deveria fazer as grandes. Coloquei-me no segundo grupo, que acabou prevalecendo. Vimos depois o seguinte: a BNDESPAR passou para desembolsos de 5 bilhões, e os 400 milhões que o pessoal queria fazer exclusivamente para aquelas pequenas operações estariam mais do que atendidos dentro desse volume. Se a empresa tivesse focado naquele universo muito pequeno, teria deixado de fazer algumas operações emblemáticas que abriram portas. E foi uma discussão acalorada.

Sergio Eduardo Weguelin Vieira, economista, ano do depoimento: 2012

Um ciclo

Estávamos, claramente, diante do esgotamento de um ciclo de desenvolvimento da economia. Se eu olhar com um microscópio, vejo o seguinte: o crescimento dos anos 1950, o patamar dos anos 1960 e o crescimento dos anos 1970. Se me afastar um pouco, não diferencio essas três fases. É um único ciclo, que talvez tenha começado até antes disso, com a crise de 1930. Indiscutivelmente, nos anos 1970 estamos no final desse ciclo de desenvolvimento, cuja mola mestra foi uma industrialização de bens de consumo, o processo de industrialização em cima da indústria automobilística.

Sebastião José Martins Soares, engenheiro, ano do depoimento: 1982

Precursores

É preciso resgatar a história organizacional do BNDES, um banco dentro do sistema financeiro internacional, pioneiro na criação de uma unidade específica de meio ambiente. Em 1989, foi criada uma gerência que, depois de um ano e pouco, se tornou um departamento. Esse departamento passou por várias áreas do Banco, mas sempre como a unidade responsável pelo conhecimento ambiental, por levantar as questões e colaborar com outras áreas na análise socioambiental de projetos financiados pelo BNDES. Então, essa unidade de meio ambiente passou por diversas transformações, acompanhando as mudanças na política ambiental do país e do BNDES, como a incorporação da exigência de licenciamento ambiental para as operações de financiamento, o apoio à despoluição da cidade de Cubatão – o BNDES participou ativamente disso. Foram criadas linhas de financiamento para projetos ambientais. Ao longo do tempo, o assunto meio ambiente ainda era tratado no Banco com certa desconfiança, não tinha a importância que tem hoje. Por isso, eu considero que os nossos antecessores da unidade ambiental tiveram um caráter até de heroísmo por sustentar a questão ambiental numa época em que não era moda.

Márcio Macedo da Costa, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Na contramão

Lançamos, por volta de maio de 1984, um trabalho que ficou conhecido como *Cenários para a Economia Brasileira até 1990*, que foi na contramão de tudo o que estava sendo dito na época, fosse pelo governo ou pela oposição. A conclusão mais importante e polêmica foi a de que a dívida externa, embora fosse uma restrição, não era um obstáculo intransponível para o país. Nós poderíamos gerar superávit comercial compatível com o pagamento da dívida. Assim, a própria exportação passaria a ser também vetor de crescimento.

Luiz Paulo Vellozo Lucas, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Construindo cenários

A economia brasileira estava numa crise muito grande, era um período de recessão. As empresas estavam em dificuldades, sem conseguir pagar o Banco. A estratégia era também recessiva, de fazer o saneamento das empresas. Achavam que a única saída era aumentar o investimento estatal para ver se com isso reanimavam a economia, para ela voltar a crescer. No Departamento de Planejamento, começamos a fazer um diagnóstico do BNDES e, depois, os cenários para a economia brasileira, em que nós discutíamos a situação do Banco. Começamos a ouvir especialistas e pessoas do Banco e o que surgiu dessas consultas foi um cenário negativo, um cenário de ajustamento. Nós sabíamos que o Brasil tinha que fazer ajustes e pagar a dívida. A economia não crescia e a crise rondava o país há anos. Um cenário catastrófico. Resolvemos fazer um cenário alternativo para contraste e discussão. Começamos a ver a viabilidade de o país voltar a crescer e pagar a dívida, sem precisar fazer moratória, com outro tipo de política, sem depender do setor público. Era investimento privado, era exportação. Chamamos de *Cenário da Retomada*. Colocamos isso em discussão no Banco. Mobilizou. Nós tínhamos um conselho com uns cinquenta parceiros. Eram reuniões muito interessantes, com muito debate. A proposta para o Banco era totalmente diferente: havia possibilidade de retomada. Foi uma mudança de visão muito grande, baseada na ideia de que havia tido uma mudança estrutural na economia brasileira. O Brasil não precisava ser um país deficitário, porque tinha grandes projetos de investimentos que geravam produtos, os quais poderiam ser exportados. Seria possível gerar um superávit, pagar a dívida e voltar a crescer. A proposta foi aprovada e começamos a fazer uma nova política: desenvolvimento das empresas exportadoras, maior apoio ao setor privado. De fato, em 1984 e 1985, o Brasil voltou a crescer.

Júlio Olimpio Fusaro Mourão, economista, ano do depoimento: 2002

A origem

Havia situações engraçadas. Nós perguntamos para o dono de uma empresa: "Você pegou alguma vez financiamento?" "Nunca peguei. Tudo foi feito com meus recursos." Então, você via uma máquina e perguntava: "E essa máquina, o senhor comprou com o seu dinheiro?" Ele respondia: "Olha, essa máquina, foi um cara do banco que veio aqui, me ofereceu dinheiro e a gente comprou. Acho que foi do Bradesco." Aí a gente ia ver o contrato e era da FINAME, era BNDES. Então, no interior, o pessoal não sabia a origem dos recursos. E a origem era BNDES.

Maria das Graças Amaral Passos, economista, ano do depoimento: 2002

Mercado de capitais

Em 1983 foi criada a TOTVS, com o objetivo de desenvolver* softwares *de gestão para microcomputadores de pequenas e médias empresas. Na época, os PCs eram uma novidade e existiam quatro grandes empresas de* software *no país: a Logocenter, a CRM, a Datasul e a Microsiga, de Laércio Cosentino. Com o apoio do BNDES, ele adquiriu cada uma dessas empresas, fundando a gigante TOTVS.

"Nesse momento, nós conversamos com o BNDES e o Banco entrou primeiro com um empréstimo, com a possibilidade de ações conversíveis. Depois começamos a consolidar o mercado: compramos a quarta companhia, depois a terceira empresa, abrimos o capital da companhia nessa fase, fizemos várias outras transações comerciais. Depois, com o próprio BNDES, fizemos uma operação de DBMS (Sistema de Gestão de Bases de Dados Distribuídas) para comprar a segunda maior empresa, que era a Datasul. E com isso nós criamos essa grande empresa chamada TOTVS nessa quarta fase, com o apoio importante, relevante e muito bem trabalhado do BNDES. Na quinta fase, iniciada este ano, nós estamos com o objetivo de transformar a TOTVS numa referência global. Nós entendemos que já somos referência no Brasil, somos líderes na América Latina, são mais de 26 mil clientes, 12 mil participantes, considerando os empregos diretos gerados pelas nossas franquias. Estamos em 23 países e temos que fortalecer o nosso posicionamento em outros países. Para ser essa referência global, nós definimos alguns pontos que estamos trabalhando."

Laércio Cosentino, presidente e fundador da TOTVS

Como relata Cosentino, o BNDES vem colaborando para o desenvolvimento da TOTVS e de outros negócios no Brasil:

"Eu acho que a TOTVS estava exatamente no momento correto e com o projeto adequado. Na primeira fase do governo Lula, teve a definição dos setores estratégicos para o crescimento da economia e um desses pilares era a indústria de TI. E tinha uma determinação do BNDES em escolher uma empresa para cada um desses setores, para começar a fazer com que o Brasil tivesse grandes marcas, grandes empresas. Nós já tínhamos um grande relacionamento com o BNDES e, conversando, eles disseram que estavam buscando uma empresa na área de TI para investir. Então eu mostrei que eles já tinham a empresa, que na época era a Microsiga, antes de ser chamada de TOTVS, e realmente nós tínhamos todo um plano de expansão e de negócios. Então uniu aquilo que é a visão do BNDES, que é contribuir para uma marca e uma empresa nacional, e tudo aquilo que nós vínhamos desenvolvendo também."

Escritório da TOTVS, empresa líder na América Latina no segmento de software*, serviços e tecnologia*

Marcando a diferença: a entrada do S [1982-1990]

Primeira logomarca do Banco após a incorporação do "S", de Social, ao seu nome

Um grande marco na história do então BNDE ocorreu em 1982, quando a instituição adotou mais uma área como foco de suas atividades e se tornou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). As conquistas na área econômica não resolveram os problemas sociais, ao contrário, eles pareciam ter se agravado no país. Era preciso conciliar desenvolvimento econômico e desenvolvimento social.

A incorporação da atividade social viria respaldada por uma nova fonte de recursos a ser administrada pelo Banco: o Fundo de Investimento Social (Finsocial). Criado por meio do mesmo instrumento que acrescentou o S ao BNDE – o Decreto-Lei 1.940, de 25 de maio de 1982 –, o Finsocial instituía uma contribuição destinada "a custear investimentos de caráter assistencial em alimentação, habitação popular, saúde, educação, justiça e amparo ao pequeno agricultor".[49]

A contribuição foi prevista para arrecadar, mensalmente, junto a todas as empresas, públicas e privadas, o valor de 0,5% de seus faturamentos. O BNDES deveria aplicar os recursos disponíveis em programas e projetos elaborados segundo diretrizes estabelecidas pelo presidente da República. O Decreto-Lei 1.940 determinou, ainda, a volta do Banco à jurisdição da Secretaria de Planejamento (Seplan).[50]

Para gerir a aplicação dos recursos do novo fundo, o BNDES criou a Área de Projetos IV, chamada de Finsocial.[51] Instituída no governo Figueiredo, a atuação do Banco na área social ganhou maior dinâmica durante o governo Sarney, após a regulamentação da contribuição do fundo por meio do Decreto 92.698, em 1986. Em 1989, seu nome foi alterado para Área de Operações Sociais.

Debate interno

No fim dos anos 1970 e início dos 1980, o modelo econômico dava sinais de desgaste, principalmente na balança comercial. No Banco, tentou-se então enfatizar a Área Social como um programa autônomo, com recursos independentes. Houve uma grande discussão interna, pois se contra-argumentava que os projetos clássicos não deixavam de representar uma ação social quando geravam empregos. Quando se incorporou o S à sigla, perdeu-se tempo e energia discutindo o que fazer com ele e esse debate durou muito. Hoje, tudo está bem mais estruturado. Todos os agentes entendem melhor que o BNDES tem na Área Social um papel que complementa sua ação no desenvolvimento econômico.

Nildemar Secches, engenheiro, ano do depoimento: 2002

---

49 *Artigo 1º do Decreto-Lei 1.940, de 25 de maio de 1982.*

50 *O Banco, desde 1979, estava vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio.*

51 *A referida área teve várias denominações ao longo dos anos. Para facilitar o entendimento, ela será chamada somente de Área Social.*

Bem complicado

Em 1982, eu fui convidado para ser um dos gerentes do Finsocial. O objetivo, pelo menos teórico, era modernizar a forma de investir na área social, trazendo a modernidade dos sistemas de acompanhamento dos investimentos da área econômica. Foi complicado implantar esse tipo de metodologia nas áreas sociais. Era um período de altíssima inflação e o governo aproveitou para criar, através do Finsocial, um mecanismo de esterilização monetária. Arrecadava-se um valor do faturamento das empresas, que gerava uma montanha de dinheiro para o Finsocial. Esse dinheiro demorava a ser aplicado em um investimento – escola, hospital etc. O Ipea decidia o que deveria ser priorizado: saúde, educação etc. E isso demandava estudos. Depois, o dinheiro transitava pela Caixa Econômica, pelo Banco do Brasil até chegar ao BNDES. O BNDES recebia uma exposição dos motivos, a partir da qual ele passava a receber projetos ligados àquela locação. Os estados e os municípios tinham que apresentar projetos, mas havia uma resistência brutal. E, quando eles faziam, os projetos não estavam dentro do padrão, o que atrasava ainda mais o processo. O dinheiro arrecadado chegava à ponta entre 18 e 24 meses depois. Com uma inflação de 200%, 300% ao ano, o valor se degradava. O programa foi acusado de pouco eficiente. A implantação de técnicas consideradas modernas para a gestão de recursos da área econômica não se adaptou à situação da área social. Hoje é outra história, para se apoiar uma empresa deve-se exigir também investimentos sociais. Criou-se uma cultura que passou a ser institucional. A ideia de que a atuação econômica não pode se desvincular da social constitui o conceito moderno de sustentabilidade. Sustentabilidade é tudo, passa por meio ambiente, saúde, educação, habitação, transporte. Então, a atuação do Banco passou a ser mais integrada.

Gabriel Stoliar, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Garotos do Finsocial

Em 1982, nós começamos a criar um trabalho na Área Social do BNDES. Os garotos do Finsocial – eram realmente garotos – estavam inventando trabalhar com o social na época da "abertura política". O trabalho era visto como quase subversivo, mas não tinha nada de subversivo. Eu me orgulho muito de ter feito o primeiro projeto que tratava da saúde da mulher na rede pública. Era o financiamento de um projeto em Goiás, que cuidava para que a mulher na rede pública de saúde tivesse um atendimento igual a qualquer mulher de classe média tem numa clínica privada. Acesso a métodos contraceptivos, discussão sobre sexualidade eram questões muitos normais para nós, mas para as populações não incluídas, como são chamadas hoje, eram questões praticamente inacessíveis naquela época.

Marcelo Nardin, economista, ano do depoimento: 2002

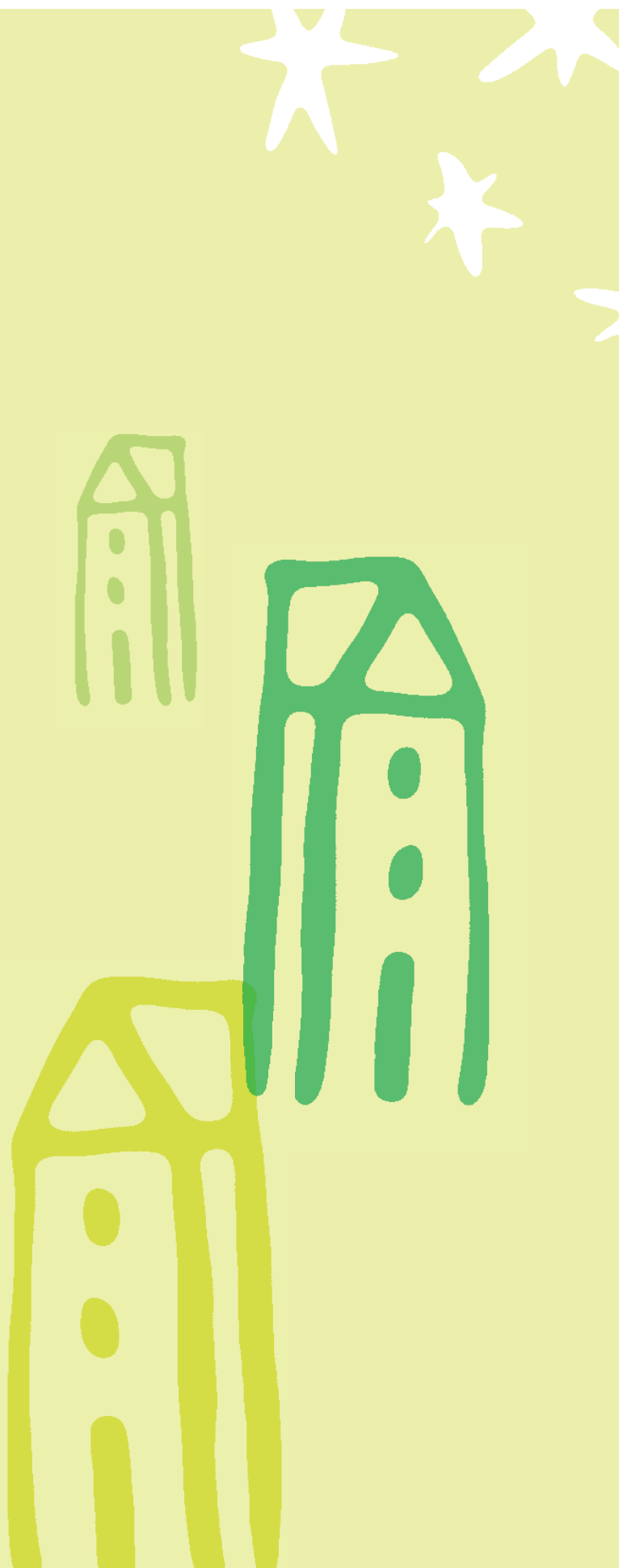
Melhor experiência

Eu comecei como técnico em indústrias químicas; virei gerente da Área de Planejamento, onde fiquei até 1982, quando foi criada a Área Social. Eu tinha uns sete anos de Área Industrial e fui ser chefe de departamento nessa área. A criação da Área Social foi um fato muito externo ao Banco. A origem dessa área foi muito contestada. Mesmo assim, eu fui para esse departamento, que cuidava de saúde, educação e alimentação. Era completamente diferente da minha formação e de tudo o que eu tinha feito. Certamente, trabalhar nesse negócio foi a melhor experiência e a mais fascinante. Eu estava acostumado a visitar empresas, bancos e, de repente, passei a visitar comunidades no interior do Brasil. Nos anos 1970, a impressão que se tinha era de que o país estava crescendo no ritmo das coisas que o Banco fazia, mas só uma parte de fato acompanhou o crescimento e outra parte ficou meio esquecida e atrasada. Na Área Social, tivemos muito contato com isso. Foi uma surpresa. Como o Banco tinha a tradição de atrair gente progressista, várias pessoas se interessaram por essa área, mas nós fomos trabalhar nesse negócio de Área Social sem saber o que era.

Luiz Orenstein, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Privilégio

Ali chegando [BNDES, Finsocal] com a onda de reconstrução da democracia no Brasil, tive o privilégio de receber para trabalhar comigo um conjunto de sessenta a setenta técnicos empolgados com a ideia de pegar o saber do BNDES e aplicá-lo à Área Social com a competência exercida com o desenvolvimento industrial e a infraestrutura. Vivemos um período estimulante, pela criatividade, pela oportunidade de ensaiar uma porção de ideias pioneiras. Um exemplo: a aids ainda não era conhecida e nossa rede hospitalar estava comprometida pela alta percentagem de sangue contaminado. Por isso, resolvemos desenvolver um sistema nacional de controle de qualidade do sangue. Apoiamos a Hemope [Fundação de Hematologia e Hemoterapia de Pernambuco], de Pernambuco, ainda considerado o melhor serviço de sangue do Brasil, na construção de um modelo para lidar com esse problema.

Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa, economista, ano do depoimento: 2002

Inicialmente, as receitas do Finsocial representavam 13% do total dos recursos do Banco.[52] Foram priorizados investimentos em setores determinados pelo decreto-lei, tais como: saúde, educação e amparo ao pequeno agricultor. O Nordeste foi a região mais beneficiada pelas ações da nova área. Em decorrência das secas daquele período,[53] foram realizadas ações emergenciais em vários municípios da região, inclusive "frentes de trabalho" em parceria com a Sudene.

Dentre os projetos realizados, destacam-se o amparo à produção e à recuperação de pequenas propriedades rurais do Nordeste, por meio de programas especiais[54] implantados pelo Governo Federal; o Programa de Nutrição e Saúde, que, com o Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (Inan), distribuiu alimentos para menores de sete anos, gestantes e nutrizes de famílias de baixa renda; a operação conjunta com o Instituto Nacional de Assistência ao Estudante (Inae) de distribuição de merenda escolar para alunos de dez mil famílias na região de Altamira e Itaituba, no estado do Amazonas; e a operação junto ao Banco Nacional de Habitação (BNH), ligada ao Projeto Promorar do Governo Federal.

Durante o governo Sarney, outros projetos relevantes foram o apoio ao desenvolvimento de usinas de reciclagem de lixo e a criação de linhas de crédito específicas para a preservação do meio ambiente, implantados em 1985. Paralelamente a essas ações, o BNDES começou a produzir estudos sobre os projetos apoiados, com a finalidade de construir uma dimensão teórica da experiência e dos conhecimentos adquiridos.

52 *Cf. TAVARES, Maria da Conceição* et al. *O Governo de Figueiredo: o fim do desenvolvimentismo à brasileira.* In: *Centro Celso Furtado.* Memórias do Desenvolvimento, *ano 4, v. 4, Rio de Janeiro, set. 2010, p. 184.*

53 *Entre 1979 e 1983, o Nordeste enfrentou um período de estiagem muito forte, que assolou a região.*

54 *Tais como Programa de Apoio às Populações Pobres da Zona Canavieira do Nordeste (Procanor), de 1984, e o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural (PAPP), de 1985.*

Projeto por projeto

Na época, o Carlos Lessa era o nosso diretor. Ele tinha a ideia do projeto exemplar, de desenvolver alguns projetos que fossem passíveis de reprodução. E o que era passível de reprodução era trabalhar projeto por projeto. E exemplar era a tecnologia de trabalhar com os projetos, de não ir simplesmente gastando e ver depois no que vai dar. Nós tínhamos projetos de saúde, de higienização e saneamento. Nós íamos a cidades do interior para ver os projetos que as prefeituras nos apresentavam. Havia uma dificuldade das prefeituras entenderem a necessidade de se estruturarem para captar esses recursos. Não havia um compromisso muito grande com a população; nessa época os prefeitos ainda não eram eleitos por voto direto. Mas nós tivemos prefeituras com as quais trabalhamos que, realmente, levaram aquilo com seriedade, assumiram e se empenharam muito.

Sol Garson Braule Pinto, economista, ano do depoimento: 2002

Nada fácil

O S foi uma grande novidade para a qual, no meu entender, o Banco não estava preparado. Então, houve um tempo de certa perplexidade, que não foi curto. Pensou-se até, em determinada época, em suprimir o S. Eu me lembro que, na transição do Sarney para o Collor, chegou a se pensar em levar o S para a Caixa Econômica. Isso tudo foi discutido, mas foi mantido. Hoje o Banco já absorveu a área social e vem fazendo um excelente trabalho, mas não foi fácil. Não foi nada fácil.

Ruy Coutinho do Nascimento, advogado, ano do depoimento: 2002

Em 1986, foi lançado o *Caderno Finsocial*, organizado pelo então diretor Carlos Lessa,[55] para divulgar os referidos estudos e os principais projetos apoiados naquele período. O artigo "Usinas de reciclagem de lixo: aspectos sociais e viabilidade econômica", publicado em 1987,[56] é um exemplo desse esforço de reflexão da área. Naquele momento, o estudo já alertava para os problemas decorrentes da insuficiência da coleta de lixo e da inadequação dos locais de descarte na maioria das cidades brasileiras.

O primeiro desenho da Área Social no Banco foi bastante prejudicado pelo período de crise em que foi criado o fundo. Muitas vezes, o Governo Federal aplicou os recursos do Finsocial em programas que deveriam ser geridos com suas próprias receitas – como a merenda escolar e o financiamento da casa própria para a população de baixa renda. A burocracia que envolvia a arrecadação dos recursos reduziu ainda mais a margem de manobra do fundo.

Até chegar aos cofres do Banco, os recursos do Finsocial percorriam um longo trajeto, que durava cerca de quatro a seis meses, a contar de sua arrecadação pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica. Depois de chegar ao BNDES, os recursos eram depositados na Conta da União, no Ministério da Fazenda. A Secretaria de Planejamento, responsável pela movimentação da conta, finalmente os destinava ao BNDES para serem aplicados nos projetos sociais. Apesar de representarem uma receita considerável, a demora no repasse dos recursos prejudicava o valor final recebido pelo Banco, que chegava reduzido por causa da inflação.

Primeira edição dos Cadernos Finsocial, *outubro de 1986. A publicação apresentava as análises de projetos desenvolvidos pela Área Social do BNDES*

Ação integrada

Quando o BNDES criou a Área Social, eu fui trabalhar nessa área e fiquei sete anos. Foi também uma experiência bastante interessante. Nós viajamos por todo o interior do país, vimos muitas coisas com as quais não lidávamos no nosso dia-a-dia. Nós financiávamos projetos integrados, de saneamento, água, educação e saúde. Procurávamos ações que levassem aquela comunidade para outro patamar, como efeito de demonstração, porque não tínhamos recurso para fazer isso com todas, mas considerávamos que fazer ação integrada era mais produtivo do que ações isoladas em determinada área de atuação, como educação ou saúde. Isso também foi algo que a Área Social do BNDES procurou estimular e incentivar, e surgiu essa ideia de projeto, dessa interação do pessoal da Área Social, dos governos estaduais, municipais e federais. Os recursos do Finsocial foram sendo apropriados para outros usos, que não sociais, mas orçamentários. No início, tudo que circulava pelo Banco foi sendo aos poucos distribuído para as áreas sociais do governo. A Área Social foi extinta quando o Collor assumiu. O pensamento era outro.

Paulo Libergott, engenheiro, ano do depoimento: 2012

---

55 *Antes de ser presidente, Carlos Lessa foi diretor da Área Social do BNDES entre 1985 e 1989.*

56 *Marcelo Nardin, Marta Prochnik e Mônica Esteves são os autores do referido trabalho, publicado no* Caderno Finsocial, *nº 4: "Três Estudos sobre Coleta e Tratamento", março de 1987.*

Muita criatividade

Os recursos fiscais do Finsocial eram transferidos para o Banco. Havia uma exposição de motivos do presidente da República e tudo era preparado pelo ministério, que listava tantos milhões de cruzeiros – ou a moeda vigente – para tais e tais projetos. Era a fundo perdido. O valor colocado na exposição de motivos era congelado. Então, se eram 10 milhões para o projeto tal, era esse valor desde o dia em que foi listado até o recurso ser transferido e o contrato ser assinado. Portanto, iam deixando de ser 10 milhões por causa da inflação. E você tinha que dar tratos à bola para conseguir terminar um projeto. Aí entra a criatividade do BNDES. Para começar uma operação, chamávamos um banco para participar. Quando se assinava o contrato, pegavam-se os tais 10 milhões e liberava-se todo o dinheiro de uma vez em uma conta vinculada específica para aquele projeto social. A única obrigação daquele banco era aplicar o recurso em um indicador de atualização monetária que remunerasse a inflação; podiam ser as Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTNs). Era tudo do Tesouro. O banco tinha que dar um rendimento mínimo, digamos, da ORTN. Se conseguisse um rendimento superior àquilo, metade do excesso poderia ficar com ele, como remuneração pelos seus serviços, e a outra metade ficava para o projeto. E isso nos permitiu finalizar os projetos. Quando a Área Social acabou, fomos fazer o encerramento dos contratos. Tinha tanto dinheiro, que conseguimos fazer outros projetos. O "S" continuou no nome do Banco, mas a Área Social foi incorporada dentro da Área de Infraestrutura, na qual foi criado o Departamento de Serviços Urbanos, para onde eu fui, bem como a Cristina Fontainha e o Paulinho Libergott, também vindos do Social.

Terezinha Moreira, economista, ano do depoimento: 2002

No coração

Eu acho que o S já estava no coração do Banco. Os analistas do BNDES sabiam da existência de uma grave questão social no Brasil. Ao longo daqueles anos em que o Fundo Social esteve com o BNDES, nós tivemos a oportunidade de financiar uns quinhentos projetos, cobrindo um espectro muito amplo e acumulando uma cultura sobre essa questão realmente importante. Na hora em que o corpo de funcionários se impregnou dessa questão, ela entrou no coração do Banco, tanto que, após o governo Collor, o "S" voltou a existir dentro do BNDES de fato.

Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa, economista, ano do depoimento: 2012

Dentro e fora do BNDES, a nova atividade gerou debates entre aqueles que entendiam que a atuação na área social fugia da finalidade de um banco de fomento e os que acreditavam que desenvolvimento compreendia um espectro bem mais abrangente do que a área econômica.

O Finsocial foi extinto na década de 1990, durante o governo Collor de Mello, bem como a Área de Operações Sociais do Banco. O BNDES manteve o "Social" em seu nome e o "S" em sua sigla. No entanto, mais do que um nome, o social permaneceu como proposta para que fosse dedicada maior atenção à questão nos projetos apoiados. Alguns anos mais tarde, as atividades da área seriam retomadas de forma mais consistente.

Social

O Projeto Saúde e Alegria tem uma longa trajetória de parceria com o BNDES. Nasceu em 1983 de uma experiência prática do médico Eugenio Scannavino e da arte-educadora Márcia Gama, prestando assistência em saúde nas comunidades rurais do município de Santarém, no Pará. A criação do Centro de Estudos Avançados de Promoção Social e Ambiental (Ceaps), institucionalizou a organização, que continuou conhecida como Projeto Saúde e Alegria. Com a fundação do Ceaps, foi possível estabelecer, em 1987, o primeiro convênio de cooperação com recursos do Finsocial do BNDES. A partir de então, o projeto agregou muitos outros empreendedores sociais, principalmente da região, e realizou muito mais do que atendimentos médicos. Foi consolidando de forma participativa uma proposta de desenvolvimento comunitário sustentado e integrado, envolvendo inicialmente 16 comunidades que se multiplicaram, a partir dos anos 2000, para novas áreas com o apoio dos próprios moradores. O projeto trabalha hoje diretamente em quatro municípios do Oeste do Pará – Belterra, Aveiro, Juruti e Santarém, local de sua sede – atendendo cerca de trinta mil pessoas, em sua maioria povos tradicionais extrativistas, organizados em comunidades das zonas rurais, muitas delas de difícil acesso, em situações de risco e exclusão social.

"Nós temos dois momentos do BNDES. Seu papel no início foi superimportante. Foi um apoio muito forte, aliás, é o nosso principal financiador. Nós acreditávamos, na época que, como estávamos desenvolvendo tecnologia social, nós deveríamos ser financiados pelo Estado brasileiro. O Estado deveria investir no desenvolvimento de tecnologias sociais, para que pudesse adotar isso como política pública posteriormente. Era muito interessante, porque ali nós estávamos financiando uma experiência de desenvolvimento de tecnologia social, e o BNDES era parceiro, nos exigia muito, nos questionava. A equipe, o time do Finsocial, era muito experiente em campo. Eles não se enganavam com qualquer coisa; com uma postura muito crítica e questionadora, eles nos fizeram desenvolver bastante. Nesse período, nós ainda trabalhávamos com as comunidades e a Amazônia estava em voga. Era a época da Rio 92, o Chico Mendes tinha morrido, tinha uma parcela internacional querendo apoiar a Amazônia. Só que nós trabalhávamos com saúde, com área social, e começamos a articular o GTA [Grupo de Trabalho Amazônico] justamente por isso, porque os seringueiros, todo mundo, as comunidades, quem trabalha aqui sabe que qualquer estratégia de floresta, para proteção delas, tem que primeiro passar pelas comunidades locais, elas são as guardiãs, estão lá todo dia. Não adianta fazer um projeto de conservação, de preservação de floresta se você não incluir a população que está no meio. E nessa época se pensava a floresta com as comunidades de fora, comunidades que vivem na floresta, as comunidades tradicionais."

Eugenio Scannavino Netto, fundador e coordenador-geral do Saúde e Alegria

Barco-hospital Abaré 2, do Projeto Saúde e Alegria

"O segundo apoio do BNDES também foi determinante para uma segunda etapa do Saúde e Alegria. Se de 1987 a 1990 começamos a trabalhar com 16 comunidades e foi o momento em que nós criamos know-how *de trabalho comunitário, criamos soluções para as necessidades mais prementes de baixo custo e alto impacto. A partir dos anos 2000, iniciamos um processo de expansão para outras comunidades, e o Banco entrou exatamente no seu segundo financiamento em 2003, em um convênio determinante para essa expansão. Nós pulamos para quase 150 comunidades. Foi um salto grandioso, com um programa grande de infraestrutura, saneamento básico, campanha de saúde, infraestrutura assistencial de saúde também... Começamos com 16 comunidades e hoje já trabalhamos numa área de 2,5 milhões de hectares, em área rural de quatro municípios. Nós nos tornamos uma instituição reconhecida na promoção do desenvolvimento sustentável, integrado, comunitário para as áreas rurais. E aquelas soluções de 1987 a 1990 hoje são tecnologias sociais que estão se replicando, em um processo de expansão. O segundo convênio do BNDES já caminhou: enquanto o primeiro deu um* start *no trabalho, o segundo deu um* start *no processo de expansão, de replicação das experiências. Esse convênio foi de 2003 a 2012, termina esse ano. É um convênio em que se previu um "x" e nós resultamos um "x" ao quadrado. Conseguimos gerar resultados além até do que estava previstos no convênio original. Com ele foi possível implantar infraestrutura de saneamento básico para mais de cinco mil famílias ribeirinhas, em toda essa região. Sanitários, sistema de água encanada,* kit *para fabricação de cloro para o tratamento da água de consumo, poços semiartesianos. E nas unidades assistenciais, ele envolveu também a implantação de postos rurais e, o mais importante, ele envolveu a implantação de um barco-hospital dentro de uma política pública criada a partir da experiência do Saúde e Alegria. E onde entra o BNDES nisso? O Abaré entrou em 2006 em operação, e os recursos que nós tínhamos, para infraestrutura assistencial de saúde do convênio inicial de 2003, foram alocados para a aquisição de uma segunda embarcação que se chama Abaré 2, que já está em funcionamento. O Abaré 1 atendendo o Rio Tapajós e o Abaré 2 atendendo o Rio Arapiuns. Só que já enquadrado dentro da política de Saúde da Família Fluvial; e já está, o Abaré 2, financiado pelo BNDES, em fase final para ser também enquadrado nessa política pública."*

Caetano Scannavino Filho, coordenador-geral do Saúde e Alegria

Constituição cidadã
[governo Sarney]

O governo José Sarney teve por mérito o respeito às liberdades públicas, mesmo mantendo alguns vínculos com o passado, como a manutenção do Serviço Nacional de Informação (SNI). No plano político, destacou-se a revogação das leis originadas no período militar e a convocação de uma Assembleia Constituinte para 1986. A nova legislação restabeleceu as eleições diretas para a Presidência da República. Partidos políticos que viviam na clandestinidade, como o Partido Comunista Brasileiro (PCB) e o Partido Comunista do Brasil (PCdoB), foram legalizados.

A crise econômica havia dado uma trégua desde o segundo semestre de 1984, devido ao aumento das exportações e à queda nas importações, que resultaram em um saldo da balança comercial de 13,1 bilhões de dólares. Por conseguinte, o Governo Federal estava conseguindo efetuar o pagamento da dívida externa. A inflação,[57] no entanto, persistia, bem como a pesada carga das dívidas externa e interna, que deveriam ser pagas em longo prazo.

O novo ministro da Fazenda, Francisco Dornelles, adotou uma política de austeridade, que previa um corte de 10% nos gastos públicos e o congelamento de contratos e empréstimos. As medidas adotadas não foram bem recebidas. As disputas partidárias cresciam e interferiam na política econômica. Em agosto de 1985, Dornelles apresentou sua demissão. O então presidente do BNDES, Dilson Funaro, passou a ocupar a pasta da Fazenda.

Desde o governo Figueiredo, discutia-se a possibilidade de reduzir a participação do Estado na economia, tendo sido criada, inclusive, a Comissão Especial de Desestatização. Em 1985, o governo Sarney instituiu o Conselho Interministerial de Privatização, substituído pelo Conselho Federal de Desestatização, em 1988. O Governo Federal procurava afinar-se ao novo contexto internacional. No entanto, a criação dos referidos órgãos não representava o interesse central de sua agenda.

Mesmo assim, ao final do governo Sarney, 17 processos de desestatização tinham sido concluídos, gerando uma arrecadação equivalente a 549 milhões de dólares e uma transferência de dívidas ao setor privado da ordem de 620 milhões de dólares (dívidas constantes no último balancete das empresas, antes da venda).[58] No entanto, a maior parte das privatizações ligava-se à esfera do BNDES. Tratava-se de empresas inadimplentes com o Banco, que tinham sido incorporadas à instituição devido ao processo de endividamento.

57 *Em 1985, a inflação atingiu a cifra de 235,5% ao ano. Cf. FAUSTO, Boris. p. 520.*

58 *VELASCO JR., Licínio. Documento Histórico – a privatização no Sistema BNDES.* Revista do BNDES, *n. 33, Rio de Janeiro, jun. 2010.*

Experiência necessária

O processo de substituição de importações estava esgotado. As empresas brasileiras precisavam ter porte internacional e se lançar no exterior – tanto exportando quanto estabelecendo bases no exterior. Constatou-se então que o BNDES despendia muita energia em recursos financeiros e humanos com as empresas das quais tinha o controle acionário. Um dos principais aspectos apontados pelo documento indicava a urgente necessidade de devolvermos todas essas empresas à iniciativa privada através de um programa de privatização, o que efetivamente ocorreu na segunda metade dos anos 1980. O sucesso dessas vendas deu ao BNDES a experiência necessária para sua atuação como gestor do Programa Nacional de Desestatização, que foi criado pelo Governo Federal no início da década de 1990.

Nildemar Secches, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Uma solução

No governo Sarney, o presidente do BNDES, Márcio Fortes, conseguiu colocar o Nildemar Sanches, que era superintendente de Planejamento do Banco, na Diretoria Financeira. A equipe do diretor Sérgio Zendron – eu e outros – formulou uma diretriz que seria muito importante: privatizar as empresas cujo controle o BNDES tinha assumido. Na época, não havia cultura de deixar a empresa quebrar. A cultura era continuar apoiando empresas. O BNDES estava controlando um bando de empresas. E como a BNDESPAR era a empresa de participação acionária, essas participações foram transferidas para a BNDESPAR. Então, coube à BNDESPAR dar uma solução. Essas empresas consumiam um tempo bárbaro. Colocava-se dinheiro e aquilo não adiantava. Funcionários do Banco viraram diretores, presidentes de algumas dessas empresas, mas isso não funcionou.

Licínio Velasco Júnior, engenheiro, ano do depoimento: 2012

E agora?

Eu trabalhei na Área de Informática, mas os fatos marcantes para mim foram todos os planos econômicos: Plano Cruzado, Plano Verão etc. A cada momento que se cortavam os zeros, era aquela loucura. Corria todo mundo para a sala para discutir. "E agora? Como é que a gente faz? Vão cortar os zeros! E os números, os valores, como é que vão ficar?" Isso também foi uma coisa que marcou muito a minha vida. Foi assim que eu mais aprendi aqui.

Margarida Maria Pedrosa Sá Freire de Souza, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

Em fevereiro de 1986, o governo lançou o Plano Cruzado, numa tentativa de conter o processo inflacionário e de estabilizar a economia por meio de medidas como adoção de nova moeda (o cruzado), congelamento de preços, taxa de câmbio e aluguéis por um ano. Com o congelamento dos preços, a taxa da inflação despencou praticamente a zero. O plano foi bem recebido pela população. Donas de casa do país inteiro, transformadas nas "fiscais do Sarney", denunciavam aumentos irregulares dos preços. Em novembro, uma semana após as eleições, o governo anunciou novo conjunto de medidas, o Cruzado II, cujo insucesso culminou na liberação novamente dos preços de produtos e serviços.

Havia ainda o problema da dívida externa por solucionar, o que levou o Brasil a pedir moratória no início de 1987 e a suspender o pagamento dos juros dessa dívida. Outras tentativas para conter a inflação galopante, como Plano Bresser (1987) e Plano Verão (1988), também falharam. Essa sucessão de planos de estabilização, sempre fracassados, aumentou ainda mais o nível de incerteza na economia. Em 1986, a inflação estava na ordem de 200% ao ano; três anos depois, atingia a fabulosa cifra de 1.764%. As medidas adotadas não diminuíram o déficit público, em torno de 5% do PIB.

O crescimento médio do PIB no período de 1985-1989 foi de 4,3%. Entretanto, seu comportamento foi bastante irregular, sendo 1988 o pior ano. Nessa época, foram as exportações que impulsionaram tal crescimento, à exceção de 1986, durante o Plano Cruzado, quando houve uma explosão do consumo e, logo, a expansão do mercado interno. A inflação foi, sem dúvida, o maior problema do período, com curtíssimas tréguas. Convivia-se com uma hiperinflação, que baixava com o lançamento dos sucessivos planos (Cruzado, Bresser, Verão) e, novamente, voltava a subir. Para a população de baixa renda, "sobrava mês quando o salário acabava". Foram tempos de grande instabilidade.[59]

Com a promulgação da nova Constituição brasileira, em outubro de 1988, o Brasil voltou a viver sob um regime de liberdade e de respeito aos direitos sociais e políticos dos cidadãos. Em que pesem os seus defeitos, a nova Carta representou uma conquista para a sociedade e avanços significativos para o país, especialmente para os trabalhadores. A fase de transição para a democracia estava concluída.

Momentos difíceis

Um momento de bastante dificuldade foi o período de todos aqueles planos econômicos, as mudanças de planos, como Plano Cruzado etc. Havia essas questões todas e a parte de normatização era complicada, porque era preciso mostrar para os agentes como eles iriam operar na mudança da moeda. E isso tudo foi muito difícil, tudo tinha que ser normatizado, então nós colocávamos normas praticamente todos os dias. Foi um trabalho muito intenso.

José Flávio Gioia, engenheiro, ano do depoimento: 2012

---

59 *Para mais informações sobre esse período, ver: CASTRO, Lavínia Barros. Esperança, frustração e aprendizado: a história da Nova República.* In: *GIAMBIAGI* et al. *(Orgs).* Economia Brasileira Contemporânea*: 1945-2010. Rio de Janeiro: Campus, 2011.*

O cruzado [1986-1989]

Dentre as medidas adotadas pelo presidente José Sarney para conter a inflação, destaca-se a adoção do cruzado como padrão monetário, em 1986. O cruzado, que voltava a prever sua divisão em centavos, correspondia a 1.000 cruzeiros e era representado por Cz$.

A exemplo do procedimento utilizado em outras mudanças de padrão monetário, as cédulas de cruzeiro foram carimbadas com a indicação do valor correspondente em cruzados. Mais tarde, foram colocadas em circulação cédulas com características semelhantes às do cruzeiro, alterando-se a denominação da moeda e acrescentando-se a inscrição: "Deus seja louvado". Em 1986, surgiram as moedas de 1, 5, 10, 20 e 50 centavos e de 1 e 5 cruzados e, posteriormente, a de 10 cruzados. O tema inovador das novas cédulas valorizava expoentes da nossa cultura em detrimento dos tradicionais vultos históricos. Foram retratados: Villa-Lobos, Machado de Assis, Cândido Portinari, Carlos Chagas. No centenário da assinatura da Lei Áurea, em 1988, foram cunhadas moedas comemorativas de 100 cruzados com a efígie de homem, mulher ou criança negra. Todas traziam a inscrição "Axé", vocábulo com sentido de saudação, de origem africana. O conjunto de estrelas junto ao valor simbolizava o número cem, em processo de leitura facilitada para deficientes visuais.

Novos ajustes
[BNDES | 1985-1990]

O BNDES havia reformulado a sua metodologia de planejamento de longo prazo, construindo cenários para a economia e lançado o seu primeiro plano estratégico, elaborado para o triênio 1985-1987. Segundo as diretrizes do plano, o BNDES deveria privilegiar o segmento privado, apoiando os setores de ponta – informática, microeletrônica, química fina, biotecnologia e novos materiais –, a modernização e a expansão da capacidade produtiva e da infraestrutura econômica e, ainda, a expansão da fronteira agrícola.

Seguindo a lógica do apoio aos setores de ponta e visando atender às necessidades do momento, o BNDES criou, em 1986, o Programa Especial de Apoio ao Setor de Informática (Proinfo) e o Programa Nacional de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PNPCH). O apoio aos projetos de infraestrutura foi mantido, com aportes de recursos para a expansão do metrô do Rio de Janeiro, para a fase final da Hidrelétrica de Itaipu e para os programas de modernização da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU).

Merece também destaque a promoção da primeira grande oferta pública de ações no Brasil, em 1985, com a venda de papéis da Petrobras. Tratava-se de ações da carteira do BNDES, da ordem de 300 milhões de dólares. Foi a maior operação de mercado de capitais realizada no Brasil até então e envolveu uma centena de instituições financeiras. A operação ficou marcada pelo seu tamanho, pioneirismo e sucesso.

Em 1987, o BNDES deu continuidade ao ciclo de estudos iniciado em 1984, que resultou no Planejamento Estratégico 1985-1987, conforme mencionado acima, e lançou o novo plano estratégico para o triênio 1988-1990 com foco no cenário da "Integração Competitiva". O plano tinha como objetivo aumentar a produtividade e modernizar as empresas brasileiras para que pudessem competir e participar do mercado internacional. A diretriz fundamental era a "integração competitiva do Brasil na economia mundial e a integração de mercados em nível nacional, com superação das desigualdades sociais e regionais do país, configurando um novo estilo de crescimento da economia brasileira".[60] A ideia era que um novo ciclo de desenvolvimento deveria se iniciar sem a liderança do Estado. O conceito de integração competitiva antecipava-se ao cenário de um mundo globalizado.

60 *MOURÃO, Julio O. Fusaro,* op.

Um marco

Em minha primeira passagem pelo Banco, fui diretor do BNDES e vice-presidente da BNDESPAR de 1985 a 1987. Um dos grandes desafios era utilizar o Banco como indutor do mercado de capitais no país. Na época, fez-se muita coisa em apoio a operações de lançamento de ações e debêntures, com destaque para a grande pulverização de ações da Petrobras – a maior operação de mercado de capitais ocorrida no Brasil até então. Ela envolveu as principais instituições financeiras do mercado brasileiro e foi um marco histórico no setor.

Francisco Roberto André Gros, economista, ano do depoimento: 2002

Segundo ciclo

Em 1987, iniciamos o segundo ciclo do planejamento estratégico, fizemos também um planejamento interno e discutimos o novo cenário. Nós tínhamos concluído que a indústria estrangeira presente no Brasil não tinha tido o impacto negativo como se supunha. Concluímos também que havia ocorrido uma série de mudanças no comércio internacional. Era o comércio intrafirmas que vigorava então. Era o caso de se associar ao capital estrangeiro. A indústria brasileira já tinha uma capacidade competitiva, não precisava de tanta proteção. O Brasil precisava se abrir para o caminho mundial e criamos um cenário, viável e possível, com o nome de Integração Competitiva, que gerou uma discussão imensa no Banco e na imprensa. O Banco decidiu mudar a sua política: começou a fazer as privatizações, a apoiar a abertura do comércio e a integração competitiva. Fizemos uma reestruturação no Banco para modernizar o tipo de atuação em correspondência com o novo papel das empresas e da economia brasileira no futuro. Com o governo Collor, todo esse planejamento ruiu. Até 1990, o Banco era a Integração Competitiva.

Júlio Olimpio Fusaro Mourão, economista, ano do depoimento: 2002

Vendendo ideias

Cheguei ao BNDES, em 1986, a tempo de participar daquilo que ficou conhecido na história como o modelo e o conceito da Integração Competitiva. Logo me engajei naquele trabalho. Embora fôssemos um banco de investimento, era muito claro, à época, que a estabilidade econômica era fundamental. Tínhamos um processo de inflação muito alto, já se convertendo em hiperinflação. Minha primeira atividade no Banco foi a análise macroeconômica. Coube-me então defender, no final dos anos 1980, o ajuste fiscal, a necessidade de responsabilidade fiscal, o conceito de que não se deve gastar mais do que se arrecada; e tive que “vender” essas ideias, sustentadas por uma boa e consistente análise, para um corpo técnico que não tinha essa preocupação por estar empenhado no crescimento da economia. Foi um trabalho desafiador.

Sérgio Besserman Vianna, economista, ano do depoimento: 2002

Um período rico

Eu fui para Brasília em 1982, assumir o Departamento de Relações Governamentais. Havia sido criada uma diretoria em Brasília com dois departamentos: o de Relações Governamentais e um Jurídico-Legislativo. O Departamento de Relações Governamentais fazia toda a interface do BNDES com o Banco Central e com os ministérios. Foi a época da famosa integração competitiva, uma primeira tentativa de o Banco começar a se preparar e preparar a economia brasileira para o processo de globalização. Muito antes de se falar em globalização. Tratava-se da Integração Competitiva da economia brasileira no plano mundial. Foi um processo muito interessante. Ao mesmo tempo, começaram a ocorrer as primeiras privatizações, que eu costumo chamar de reprivatizações, porque eram empresas privadas que, por inadimplência, por isso ou por aquilo, acabaram caindo no BNDES. Foi um período um pouco difícil, por causa da transição dos governos militares para os democráticos, mas bastante rico também.

Ruy Coutinho do Nascimento, advogado, ano do depoimento: 2002

Fábrica da Aracruz Papel e Celulose, no Espírito Santo. Atualmente denominada Fibria, a empresa é líder mundial na produção de celulose de eucalipto

De acordo com as orientações do planejamento estratégico do Banco, teve início o processo de privatização de empresas sob o controle do Sistema BNDES. Entre 1987 e 1989, a subsidiária BNDESPAR conduziu o processo para devolver à iniciativa privada as empresas que se encontravam sob o seu controle acionário. A medida era estratégica para o equilíbrio do Sistema, tendo em vista o saneamento financeiro. Ao final do processo, foram privatizadas 13 empresas, que geraram recursos expressivos, equivalentes a 539,4 milhões de dólares.[61] Entre as empresas privatizadas, destacam-se a Aracruz Celulose, a Companhia de Tecidos Nova América, a Caraíba Metais, a Máquinas Piratininga do Nordeste, a Máquinas Piratininga S.A., a Sibra, Celpag e a Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida.

Outro acontecimento importante foi a mudança na fonte de recursos do BNDES. O artigo 239 da Constituição promulgada em 1988 definiu alterações quanto ao destino dos recursos do PIS-Pasep: 60% de sua arrecadação seriam dedicados a financiar um programa de seguro-desemprego – até então inexistente no Brasil – e 40% direcionados para as aplicações do BNDES, em projetos que gerassem emprego e renda.

Em janeiro de 1990, foi criado o Fundo de Amparo ao Trabalhador[62] (FAT), composto por recursos do PIS-Pasep e vinculado ao Ministério do Trabalho. O FAT nascia, portanto, com um duplo papel: social (seguro-desemprego) e de desenvolvimento econômico (BNDES). O novo fundo garantiu a permanência de uma fonte de recursos regular e segura, de extrema importância para o Banco. Desde então, esses recursos têm sido empregados para estimular a atividade produtiva no país. Nesse período, as contribuições do FAT constituíam 90% dos recursos do BNDES.

A tal da globalização

O BNDES estava envolvido financeiramente com o setor estatal da economia. O Banco possuía 23 empresas. Ele era dono de 35% da Eletrobras, da Rede Ferroviária Federal, da Nuclebrás, da Chesf e de Furnas. Tinha emprestado dinheiro sob a forma de empréstimo a essas empresas. As empresas estatais não pagavam ao Banco, porque tudo é do mesmo patrão. Em 1987, o Banco não tinha dinheiro para pagar a própria folha de pagamento. Foi salvo pela privatização da Fábrica de Tecidos Nova América. A equipe de planejamento do Banco elaborou o cenário da economia brasileira, onde ficou clara uma série de coisas. Em 1987, o Planejamento Estratégico do Banco, resultado do cenário montado, mudou a postura do Banco, tornando-o operacional para a nova fase de desenvolvimento brasileiro. O Brasil precisava de uma inserção na economia internacional. Naquela época, chamamos de Integração Competitiva, na linguagem de hoje é a tal da globalização.

Márcio João de Andrade Fortes, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Duplo papel

Eu trabalhei como assessora técnica na Constituinte, no tema de contribuições sociais, que tem o PIS-Pasep, uma fonte de longo prazo e, então, o principal fundo do BNDES. Naquele momento, o PIS-Pasep foi transformado no FAT, por meio do artigo 239 da Constituição. Eu tive o privilégio de participar da gestação dessa proposta. O seguro-desemprego existe historicamente no sistema de seguridade social do mundo inteiro, mas o país não tinha um programa assim. Houve uma grande discussão no Congresso, porque qualquer coisa que mexa no direito dos trabalhadores gera uma grande discussão. Portanto, o artigo 239 diz o seguinte: os recursos do PIS-Pasep, a contribuição, continuarão a ir para o BNDES, como fonte de recursos de longo prazo para a economia, quer dizer, como um fundo, mas uma parcela desses recursos será utilizada para criar um programa de seguro-desemprego. O FAT tem duplo papel: social e de desenvolvimento.

Beatriz Azeredo da Silva, economista, ano do depoimento: 2002

---

61 *VELASCO JR., Licínio*, op. cit.

62 *O fundo foi regulamentado pela Lei 7.998, de 11 de janeiro de 1990.*

Quinta-feira é o dia

Em 1985, o BNDES passou a realizar apresentações culturais em seu próprio espaço, mostrando-se ciente da importância da cultura para a formação, valorização e personalidade de uma nação. A partir de 1993, essa programação foi batizada de "Quintas no BNDES". O nome ajudou a popularizar o programa do Banco e a deixar bem claro o dia das apresentações.

Todas as quintas-feiras, o BNDES promove gratuitamente, em seu auditório no Rio de Janeiro, espetáculos de música popular, instrumental e erudita, contribuindo para a divulgação de artistas, intérpretes e composições brasileiras, além de dar canais de difusão para a produção cultural brasileira.

O "Quintas no BNDES" faz parte da programação cultural da cidade do Rio de Janeiro. Já foram realizadas cerca de novecentas apresentações, reunindo mais de trezentas mil pessoas. O projeto constitui um dos principais instrumentos de interação do BNDES com a comunidade, contribuindo de forma efetiva para a democratização da cultura.

"O BNDES tem uma galeria maravilhosa e um auditório com 450 lugares, onde havia toda uma programação de música, teatro, cinema, e foi fantástico! O BNDES foi a primeira instituição pública a promover esse tipo de atividade. O pessoal que criou o Centro Cultural Banco do Brasil veio até nós pra saber como organizávamos, bem como o pessoal da Caixa Econômica: 'Como vocês fizeram isso?' Queriam saber como nós exercíamos, se havia cachê para os artistas, enfim, como funcionava. Então, nós fomos os pioneiros em projetos de marketing cultural de instituições públicas. Foi um trabalho de repercussão, mesmo em termos de diferenciação, dentro do que era o BNDES. A criação desse nicho cultural foi importante."

Nely de Araújo Starling, técnico administrativo, ano do depoimento: 2012

Em 1989, foi criada a Área de Crédito do BNDES, para a realização de estudos de classificação de risco. A nova área modificou a forma de o Banco formular as suas análises de projeto. Desse momento em diante, os estudos passaram a avaliar as possibilidades de risco contidas nos projetos a serem apoiados e as chances de recuperação do crédito. Além disso, o foco da análise foi ampliado, passando a incluir ainda o histórico do cliente. Essa nova metodologia foi extremamente importante para o Banco, não somente por preservar os investimentos, como também conservar os empreendimentos e seus desdobramentos, como a geração de emprego, tributos e desenvolvimento local.

Com o novo fundo e com o resultado das privatizações, o BNDES começava a recuperar a sua capacidade econômico-financeira e voltava a exercer o papel de agente de desenvolvimento.

Nova cultura

A Área de Crédito foi um marco na cultura do Banco, porque havia a análise de projeto, mas não a visão de análise do risco envolvido naquele projeto. Com a criação da Área de Crédito, passou-se a perceber o seguinte: "Esse projeto tem méritos, é importante, mas esse empresário não tem condições financeiras para fazer." Passamos não só a avaliar o projeto, mas também a empresa e o grupo econômico ligado a ela. Outro importante paradigma da Área de Crédito foi a questão da recuperação de crédito, por que o Banco não tinha cultura de recuperação? Porque as pessoas que analisavam eram as mesmas que recuperavam, faltava uma segregação de funções. Passou-se a especializar pessoas para recuperar crédito, o enfoque não era mais ver se o projeto era viável ou não. O enfoque era: "Onde deu errado?" A Área de Crédito passou a tratar disso. Não se preocupava mais em ver a viabilidade, mas por que deu errado, o que faltou no projeto, como poderíamos recuperar esse crédito e, o mais importante, como recuperar o empreendimento, que vai gerar emprego, tributos e desenvolvimento para o local. A nossa visão de recuperação de crédito não é a mesma de um banco comercial. Um banco comercial executa, quer suas garantias etc. Nossa preocupação é preservar o empreendimento. Muitas vezes, isso significa ter que trocar o dono do empreendimento; se eu puder salvar com aquele empresário, tudo bem, mas se precisar mudar, eu mudo. Essa nova cultura foi muito importante.

Fernando Marques dos Santos, engenheiro, ano do depoimento: 2012

O desafio da democracia
[governos Collor e Itamar Franco]

Em seu discurso de posse, em março de 1990, o novo presidente do país, Fernando Collor de Mello, anunciou como prioridade de seu governo o combate à inflação. A estratégia estaria centrada em um programa de modernização do Estado, que abrangeria reformas nas esferas fiscal, administrativa e patrimonial. O programa seria efetivado por meio de privatização e desregulamentação. No discurso, Collor criticou um "pseudonacionalismo" das elites atrasadas do país e propôs a abertura da economia.

O Brasil deveria atualizar a sua agenda e recuperar o tempo perdido na década anterior. A reorganização do Estado, bem como a redução de seu tamanho, tornaria o país mais eficiente. As indústrias estavam tecnologicamente defasadas e precisavam se modernizar. Na época, o presidente exemplificou o atraso das indústrias com base nos carros brasileiros, que eram verdadeiras "carroças" se comparados aos do "mundo desenvolvido".

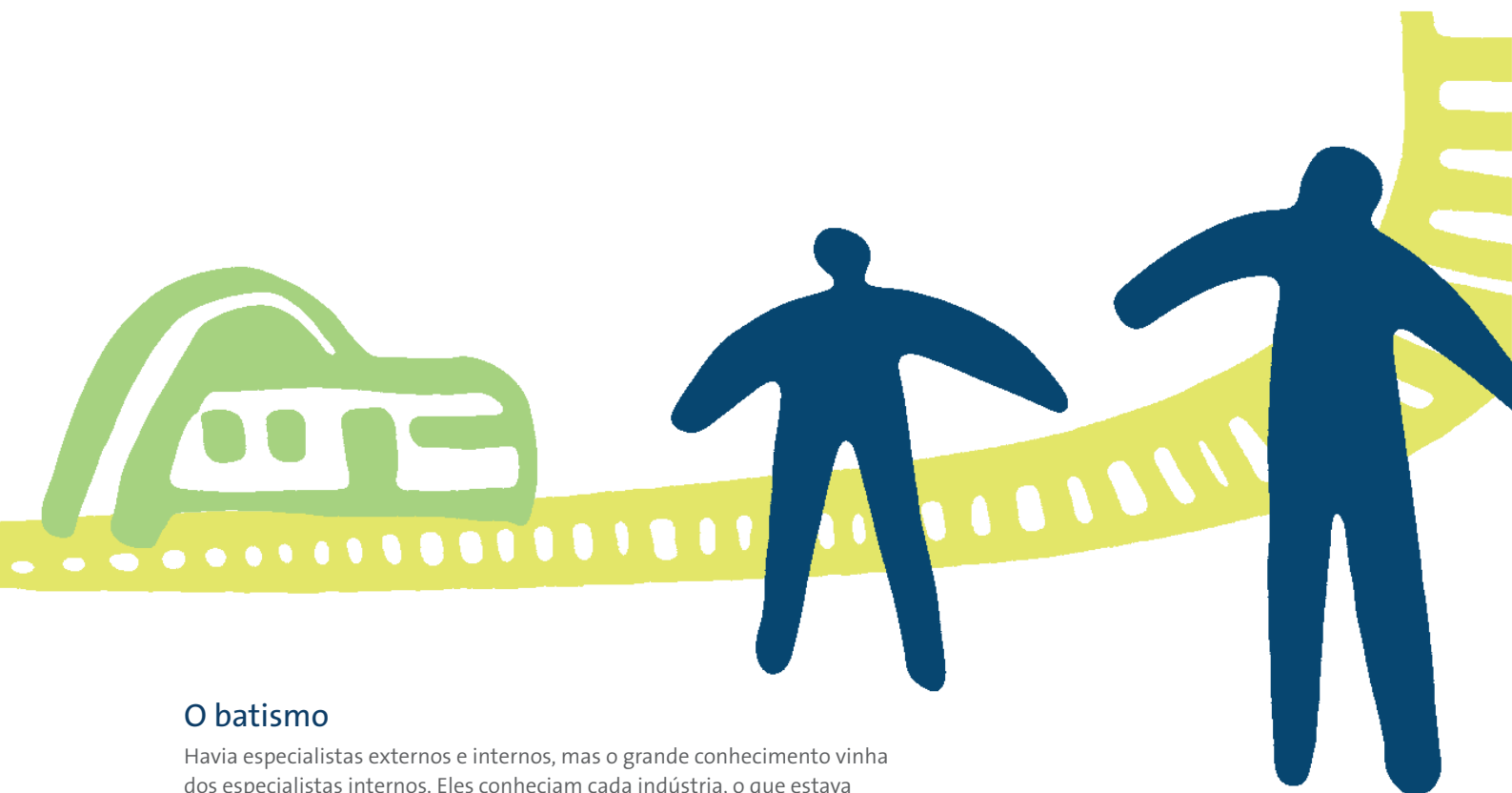
O Plano Brasil Novo, logo chamado de Plano Collor, lançado em março de 1990, causou um impacto nacional, especialmente pelo confisco das contas de pessoas físicas e jurídicas. Em pouco tempo, as medidas fracassaram e a inflação voltou a subir. Em janeiro do ano seguinte, foi lançado o Plano Collor II, congelando preços e salários. O Brasil já conhecia esse enredo.

As ações ligadas à reforma administrativa não foram menos impactantes: Collor extinguiu várias empresas estatais e determinou que todos os órgãos governamentais deveriam demitir 30% de seus funcionários. Não havia uma definição de critérios para as demissões. A meta era demitir 360 mil funcionários públicos. Foi atingido apenas um terço do pretendido, mas, mesmo assim, o efeito foi devastador. Collor havia desagradado à classe média, com o confisco das poupanças; aos industriais, com o fim dos subsídios e do protecionismo; e, agora, perdia o apoio da funcionalismo público.

Collor aprofundou o processo de abertura comercial e financeira – iniciado durante o governo Sarney – com a Política Industrial e de Comércio Exterior, que, entre outras medidas, reduziu as tarifas de importação e deu início ao programa de privatizações. Esse processo de abertura, que tinha em vista integrar a economia brasileira no mercado global, já estava previsto no Plano de Integração Competitiva do BNDES.

Imensas frustrações

A partir desses grupos de trabalho dentro do Banco, já tinham criado a ideia de integração competitiva, que era a ideia de que a empresa tinha que sobreviver em economia aberta e num contexto de competição internacional. E, ainda, que essa competição internacional seria progressiva. Evidentemente, o governo Collor nos causou imensas frustrações, mas foi uma virtude ter iniciado o processo de abertura da economia.

José Pio Borges de Castro Filho, engenheiro e economista, ano do depoimento: 2002

O batismo

Havia especialistas externos e internos, mas o grande conhecimento vinha dos especialistas internos. Eles conheciam cada indústria, o que estava acontecendo, o que iria entrar em operação. Nós tínhamos condições de fazer um cenário considerando as mudanças já ocorridas. Construímos os primeiros cenários, que foram desdobrados em diversos estudos para o Departamento de Estudos Setoriais. No governo Collor, o Luiz Paulo Velloso Lucas e o José Paulo Silveira, que trabalhavam com a gente nos cenários, levaram essas ideias para a Zélia [Cardoso de Mello]. E o presidente Collor tomou uma decisão acertada: mudar a estratégia do desenvolvimento, abrir a economia e acabar com as tarifas de importação. O Brasil ganhou bastante em termos de qualidade e produtividade. Esse [Plano de Integração] foi um dos trabalhos que marcaram o BNDES. Ele foi conduzido pelo Júlio Mourão e quem assessorou foi o Antônio Barros de Castro, que foi diretor do Banco e faleceu há pouco tempo. Foi o Castro quem batizou o plano. Quando se descreveu o plano, o Castro disse: "Integração Competitiva", e ficou denominada como uma nova estratégia para o desenvolvimento do Brasil.

Yolanda Maria Melo Ramalho, economista, ano do depoimento: 2012

Momento triste

A entrada do governo Collor foi um momento muito triste, em que se definiu a demissão por um percentual. Era assim, numa semana demite 10% do pessoal do Banco, aí eles faziam aquele corte. Na primeira vez, saiu quem deveria sair, depois era necessário demitir mais 10%. Na época, eu trabalhava no serviço de pessoal da BNDESPAR, que é uma subsidiária, e tivemos que demitir dez copeiras, porque o serviço de copa foi terceirizado. Tivemos que entregar carta de demissão para dez copeiras, senhoras, mães de família, que trabalhavam com a gente há muitos anos. Mas tivemos que demitir. Teve gente que ficou doente, internada até mesmo com tratamento psiquiátrico. Então foi uma época muito triste, porque eram demissões sem critério, era uma questão de número nas decisões.

Dora Sigaud Vianna Costa, administradora, ano do depoimento: 2002

Em abril de 1990, era lançado o Programa Nacional de Desestatização (PND). Inicialmente, 68 empresas foram incluídas no programa, porém esse número foi sendo revisto e modificado. Durante o governo Collor, apenas 15 privatizações foram efetivadas. Os setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes formaram o primeiro conjunto de empresas privatizadas. A Siderúrgica Usiminas foi escolhida para dar início ao processo. Ainda do mesmo setor e também por seu valor simbólico, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) deveria compor essa primeira etapa. No entanto, o seu processo só foi concluído no mandato do presidente Itamar Franco. Nessa primeira fase, foram utilizadas as chamadas "moedas de privatização", isto é, títulos representativos da dívida pública.

Collor havia assumido o governo sem base partidária de apoio e sem o suporte de segmentos organizados da sociedade civil. A sua inabilidade em angariar apoio político colaborou ainda mais para o seu isolamento. O governo Collor foi marcado por conturbações de todas as ordens: problemas pessoais, políticos e econômicos se alternaram, gerando um clima de insegurança. Recessão, desemprego e denúncias de corrupção acabaram por provocar o *impeachment* de Collor de Mello, apoiado amplamente pela sociedade civil, que foi às ruas manifestar o seu repúdio ao presidente em exercício. Jovens do país inteiro se mobilizaram em um protesto a favor do *impeachment*, que ficou conhecido como o movimento dos "caras pintadas".

Fazendo a diferença

O governo Collor apareceu com uma proposta de privatização que eu diria selvagem, parecida com o que fizeram na Alemanha Oriental, juntavam empresas e vendiam em lotes, até porque muitas não funcionavam. Foi o Banco que moldou a execução do projeto de privatização. Por mais que haja críticas, a execução do projeto de privatização é certamente muito diferente do que foi inicialmente proposto. Aquele desenho de consultor de serviço A, consultor de serviço B, duas consultorias e todas as salvaguardas que foram colocadas nasceu aqui dentro. E isso mostra outra característica que eu acho interessante do funcionário do Banco: a casa tem opinião, sabe como fazer e executar os projetos. Isso faz uma grande diferença e distingue o BNDES entre as empresas estatais como um todo.

Carlos Tadeu Moreira Ribeiro, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Marco zero

A Lei 8.031, de 12 de abril de 1990, que criou o Programa Nacional de Desestatização, no governo Collor, foi gestada no gabinete do Nildemar Secches e foi por meio dela que o BNDES assumiu a privatização. Essa lei estabelecia serviço A, serviço B e contratação de consultoria. No serviço A, você tinha a precificação e, no serviço B, havia toda a modelagem de venda. Antes disso, quem fazia tudo era o BNDES: definia como precificar, se venderia em pedaço, qual seria o fluxo, operacional ou o fluxo de caixa, enfim, como ia ser. O Nildemar Secches era diretor-superintendente da BNDESPAR, ou vice-presidente, e a gente "micrava" no seu gabinete, porque as informações não podiam vazar. Antes disso, houve a venda das nossas participações em algumas empresas. As participações do Banco na Aracruz foram vendidas para o Safra, para a Votorantim e para um terceiro que eu esqueci o nome. Tivemos também a venda da Caraíba Metais, da Nova América e da Sibra. No caso da Sibra [Eletrossiderúrgica Brasileira S.A.], que nós fizemos em 1988, foi um leilão disputadíssimo entre Gerdau e Paulista Ferro Ligas. Cada passagem que eu tive nessa área do Banco foi muito rica em aprendizado, porque todos estavam começando, ninguém tinha conhecimento.

Fátima Regina França Farah, advogada, ano do depoimento: 2012

Qual é o papel?

O Plano Nacional de Desestatização, conforme lançado em 1990, era bastante ambicioso. A ideia era começar de fato as privatizações pelos setores industriais, porque eram aqueles nos quais o BNDES até detinha algumas participações importantes, mas que mostravam claramente que o papel do Estado era zelar pelo cidadão e pelos serviços básicos e atividades típicas de governo, que são saúde, educação, segurança, e não produzir aço, produtos petroquímicos, fertilizantes. Depois nós vimos que alguns serviços públicos podiam, bem regulados, passar para a iniciativa privada. Exatamente por se tornar um programa muito mais amplo, é que se teve tanto cuidado na sua formulação. A primeira privatização demorou tempo demais, só ocorreu em outubro de 1991, mas foi a base legal desse programa de privatização.

Eduardo Marco Modiano, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Com galhardia

Era muito triste ver como as empresas siderúrgicas eram usadas, infelizmente, com fins políticos e não com fins econômicos. Era muito confuso, tinha controle do controle do controle do controle; uma complicação danada. Havia dez mil pessoas trabalhando numa empresa, onde bastaria ter duas ou três mil fazendo aquilo. Pessoalmente, eu tinha certa expectativa de que a privatização acontecesse e, realmente, acabei trabalhando nisso também, nas minhas funções de departamento. E foi um trabalho muito bonito, o Banco tinha regras para cumprir, e essas regras foram literalmente cumpridas; fizemos o que estava no programa, o que tinha que ser feito. Eu posso até responder na Justiça por algumas dessas privatizações, mas com uma tranquilidade absoluta, o que foi feito estava previsto. Foi um período conturbado politicamente para o país, mas eu acho que o BNDES teve uma atuação espetacular, o Banco como um todo. Superamos com galhardia, com muito brio, essa fase da desestatização.

Carlos Gastaldoni, engenheiro, ano do depoimento: 2012

O cruzeiro [1990-1993]

As medidas tomadas com a criação do cruzado novo não foram suficientes para conter e evitar a especulação no mercado financeiro. Na época das eleições presidenciais de novembro de 1989, a moeda entrou em rápido processo de desvalorização, o que levou o país à beira da hiperinflação. Eleito, o presidente Fernando Collor de Mello editou, no dia de sua posse, em janeiro de 1990, uma série de medidas provisórias com vistas a sanear e fortalecer a economia. A moeda nacional voltou a denominar-se cruzeiro, sendo mantido o centavo para designar a sua centésima parte. O cruzeiro correspondia a 1 cruzado novo e as quantias em dinheiro eram precedidas do símbolo Cr$. O mesmo procedimento de carimbagem foi efetuado e, posteriormente, esses os valores receberam impressão definitiva, salvo a nota de 50 cruzeiros, que foi substituída por moeda.

O que poderia ter sido um pesadelo mostrou-se mais uma prova de que a democracia no país estava realmente consolidada. No dia 29 de fevereiro de 1992, a Câmara dos Deputados aprovou, por 411 votos contra 31, o pedido de *impeachment* do presidente da República. A era Collor chegava ao fim.

O vice-presidente, Itamar Franco, assumiu o comando do país e, aos poucos, foi conquistando a confiança e o respeito da população. A herança deixada por Collor mostrava-se bastante pesada. Em 1992, em toda a América Latina, o PIB havia crescido cerca de 4%, enquanto a taxa de crescimento do PIB no Brasil apresentou uma queda de 1%.

No ano seguinte, a situação não foi melhor. Uma recessão aguda associada a uma hiperinflação foi a receita que quase paralisou a economia brasileira. O déficit público estava em alta; a produção, estagnada; e os índices de desemprego continuavam a subir. Temia-se que a inflação atingisse a fabulosa cifra de 2.000%. Nesse ano, a imprensa noticiou que o Brasil havia conquistado o mais alto índice de inflação registrado no mundo.

Ao assumir o governo, Itamar Franco suspendeu as privatizações em curso. Em abril de 1993, foi instalada uma Comissão Parlamentar de Inquérito, com o intuito de investigar as ações do programa de desestatização. No entanto, ainda em 1993, o Programa de Desestatização foi novamente ativado e, ao final de seu governo, 17 empresas tinham sido privatizadas e a venda das empresas do setor siderúrgico concluída. Com isso, o Governo Federal

Passeata a favor do impeachment *do presidente Fernando Collor de Mello na Praia de Ipanema, no Rio de Janeiro (RJ), em 16 de agosto 1992*

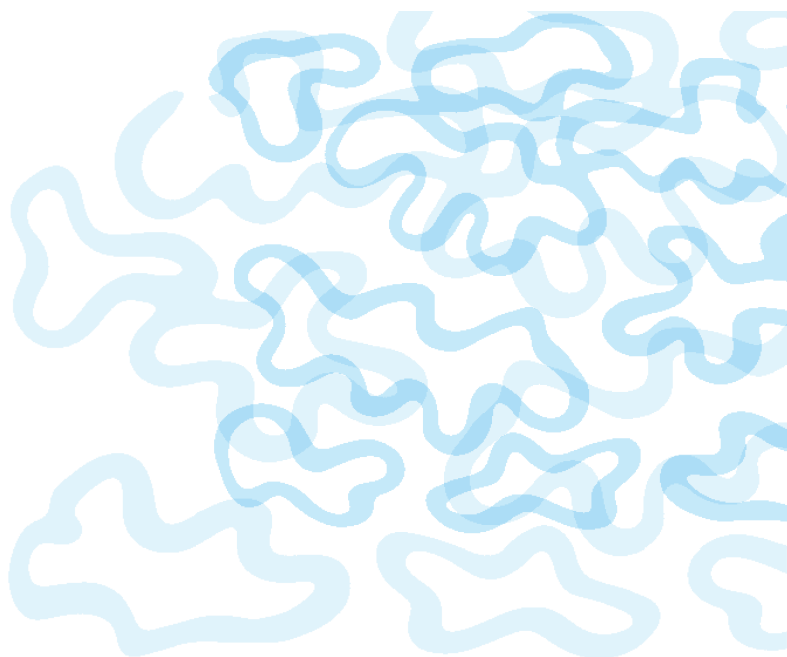
arrecadou um total equivalente a 4,7 bilhões de dólares.

Em março de 1994, o governo Itamar Franco lançou um novo plano de estabilização e uma nova moeda nacional: o real. Decepcionados após as tantas experiências frustradas de planos de estabilização, os brasileiros pareciam ter perdido as esperanças com a nova tentativa – um dos últimos atos desse governo. Desde 1986, cinco planos já haviam ensaiado estabilizar a economia do país, sem alcançar sucesso. Havia mais de dez anos que a população convivia com elevadas taxas de inflação, que corroíam sua poupança e a impediam de fazer qualquer planejamento de longo prazo.

O Plano Real foi construído de forma cuidadosa, o que lhe rendeu, mais tarde, elogios de diversos organismos internacionais. A ideia principal era combater o déficit público, apontado como uma das principais causas da inflação e o responsável pelo fracasso dos planos anteriores. Ao contrário dos antecessores, o Plano Real provou que não era outra medida paliativa.

Antes de lançar a nova moeda, introduziu-se um indexador, a unidade real de valor (URV), para fazer a transição do cruzeiro real para o real. Não houve feriado bancário, congelamento de preços, nem confisco de poupança. Na primeira semana, os preços de vários produtos (alimentos, artigos de limpeza e de higiene etc.) dispararam, com reajustes de até mais de 60%, surpreendendo o governo e a população.

A URV era um índice de inflação calculado diariamente pelo Banco Central, que mantinha a paridade com o dólar. A conversão dos preços foi feita de forma gradativa e voluntária. Salários, tarifas públicas, aluguéis e mensalidades escolares começaram a ser convertidos pela média dos quatro meses anteriores. A medida provocou polêmica. Contudo, aos poucos, a noção de uma moeda forte foi sendo introduzida e assimilada pela população.

O Plano Real conseguiu desmontar os mecanismos que alimentavam, àquela altura, uma hiperinflação, em quadro de profunda recessão: o PIB *per capita* sofreu recuo de 7,1% em 1990 e só começou a se recuperar em 1993. Quando o real entrou em circulação, em julho de 1994, a inflação no mês anterior estava em torno dos 50%, mas em outubro caiu para 2,8% e, em dezembro, o índice alcançou 1,5%, de acordo com o IGP (Índice Geral de Preços) da Fundação Getulio Vargas. A economia voltou a ficar aquecida e a produção retomou o crescimento. Uma nova etapa se inaugurava no país.

Ninguém acreditava

Eu participei de alguns processos de privatização e conduzi a da Embraer, que foi bem polêmica, porque havia a questão estratégica e a questão militar. Eu fui a uma reunião em Brasília, como gerente do Banco, e entrei na sala do Conselho Monetário Nacional, onde estavam vários ministros: o Fernando Henrique Cardoso era ministro da Fazenda, o da Aeronáutica era o Lélio Lobo e o secretário do Tesouro, Murilo Portugal – que também era de Niterói, mas eu não o conhecia. Naquele dia, decidiu-se a privatização da Embraer. Foi criado um grupo de trabalho conduzido pelo Murilo Portugal, para que fossem feitos ajustes prévios e para dar a maior complexidade possível, então foram realizadas várias reuniões. Havia até investidores estrangeiros. As pessoas não acreditavam que a privatização iria acontecer. Havia 102 consultores, consórcio A, consórcio B. Se houvesse uma diferença de preço de mais de 20%, teria de se contratar um terceiro e, nesse caso, foi preciso. Fomos analisando os trabalhos, vimos que existiam premissas diferentes, mas, quando ajustamos essas premissas, os 20% praticamente desapareceram e o processo tomou outra velocidade. A decisão política tomada naquela reunião pavimentou o processo. Foi a primeira privatização com dinheiro novo, porque antes eram usadas as famosas moedas de privatização, para não falar em moedas podres, como se dizia na época. Foi um processo demorado, mas que teve sucesso. Então, a Embraer foi privatizada com o apoio do BNDES. Hoje, ficamos orgulhosos de vê-la ganhando os mercados globais e reconhecida como uma empresa de excelente competência.

Claudio Bernardo Guimarães de Moraes, contador, ano do depoimento: 2012

O cruzeiro real [1993-1994]

As altas taxas de inflação que marcaram o ano de 1993 obrigaram o governo a editar a Medida Provisória 336, de 28 de julho, que instituiu o cruzeiro real. Em vigor a partir do dia 2 de agosto, essa medida promoveu uma nova reforma monetária no país e estabeleceu um corte de três zeros na moeda, que passou a se chamar cruzeiro real. O símbolo CR$ teve as duas letras grafadas em maiúsculas para diferenciá-lo do Cr$ da unidade anterior. As cédulas de cruzeiros receberam carimbo de cruzeiro real e passaram a representar seus valores correspondentes em cruzeiro real. Devido a sua desvalorização, não chegaram a receber impressão definitiva. Foram lançadas moedas em aço inoxidável de 5, 10, 50 e 100 cruzeiros reais, com as figuras de uma arara, um tamanduá, uma onça-pintada e um lobo-guará, respectivamente, em substituição aos mesmos valores expressos em papel-moeda.

O real [1994-...][63]

O primeiro passo do Plano Real foi tentar o equilíbrio das finanças públicas. A segunda etapa foi a criação de um novo indexador da economia, a unidade real de valor (URV), instituída por meio da Medida Provisória 434, de 27 de fevereiro de 1994. A URV teve variação diária fixada pelo Banco Central. No dia de sua entrada em vigor, 1º de março de 1994, o valor desse novo indexador foi de CR$ 647,50. A URV serviu como padrão de valor monetário e não como moeda; o cruzeiro real continuou a ser utilizado como meio de pagamento. O seu objetivo foi manter uma proporção entre salários e preços, cujos valores em cruzeiros reais eram revistos diariamente. Quando todos os preços estivessem estáveis em URV, seria o momento de este indexador transformar-se em uma nova moeda, o real. Isso aconteceu no dia 1º de julho de 1994, quando a URV, que equivalia a CR$ 2.750,00, passou a valer 1 real.

O real, instituído pela Lei 8.880, de 27 de maio de 1994, é dividido em 100 centavos e representado pelo símbolo R$. Ao contrário das trocas anteriores, a introdução da nova unidade monetária não implicou em corte de zeros ou na carimbagem de cédulas de padrão anterior. A fim de evitar transtornos à população, o Banco Central determinou a substituição de todo o meio circulante existente num curto espaço de tempo. A fabricação da nova moeda foi iniciada com antecedência. A Casa da Moeda do Brasil recorreu a firmas estrangeiras para imprimir parte de nossas cédulas. As cédulas de 1, 5, 10, 50 e 100 reais foram impressas tanto no Brasil como no exterior, sendo as matrizes fornecidas pela Casa da Moeda. Todos os valores tinham estampada a efígie da República, cujo desenho já havia sido utilizado em 1989, na cédula de 200 cruzados novos e, no ano seguinte, na de 200 cruzeiros. No reverso, traziam a figura de espécimes da fauna brasileira: beija-flor, garça, arara, onça-pintada e garoupa. As moedas foram cunhadas em aço inoxidável, nos valores de 1, 5, 10, 25 e 50 centavos e, ainda, de 1 real.

---

63 *Moeda corrente até a data da publicação.*

Um novo papel
[BNDES | 1990-1994]

No início do governo Collor, o Sistema BNDES enfrentou novo desafio ao assumir o comando do Plano Nacional de Desestatização (PND) – fornecendo suporte técnico, financeiro e administrativo – e ao se tornar gestor do Fundo Nacional de Desestatização. A experiência com as privatizações, conduzidas pela subsidiária BNDESPAR durante o governo Sarney, capacitou o Banco para dirigir o novo processo. No entanto, a tarefa que se apresentava era bem diferente e muito mais complexa.

De acordo com Licínio Velasco,[64] o PND foi um programa altamente regulamentado. A própria Medida Provisória (MP 155), de 15 de março de 1990, que instituiu o plano, foi elaborada com o auxílio de técnicos do BNDES. Um mês depois, a medida foi convertida na Lei 8.031, que ainda sofreu outras alterações, sendo aperfeiçoada por meio de novas MPs.

Em 1991, os controles acionários da Usiminas, da Usiminas Mecânica, da Celma, da Mafersa e da Cosinor (as duas últimas controladas pela BNDESPAR) foram transferidos para o setor privado por meio do PND. Entre 1992 e 1993, vinte empresas dos setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes foram privatizadas, entre as quais a CSN, Cosipa e Açominas. O modelo de venda adotado para o caso Usiminas foi, posteriormente, reproduzido em quase todas as desestatizações efetivadas.[65] Desse período, destaca-se o sucesso da privatização da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), companhia de capital misto e controle estatal, em 1994.

Corte e costura

Quando entramos no BNDES, as máquinas eram Remington. Hoje, acho muito impressionante que o edital de venda da Usiminas, primeira grande empresa que vendemos, foi feito integralmente com máquina Remington. Secretárias batiam à maquina e, na hora dos consertos, pegávamos uma mesa grande, cola Polar, tesoura, durex, sei lá o quê: mexe daqui, corta daqui, um monte de gente para acertar o texto. Era o que eu chamava de corte e costura.

Licínio Velasco Júnior, engenheiro, ano do depoimento: 2012

O primeiro

A primeira pessoa a falar de privatização no setor público foi o Ignácio Rangel, um dos economistas mais brilhantes que o Brasil já teve e funcionário do BNDES. Foi ele quem começou a mostrar a necessidade de iniciar a privatização, exatamente porque a capacidade do Estado investir não era adequada; esse dinheiro devia ser melhor utilizado em outra coisa. E, mais do que isso, vender para arrecadar para as funções referentes ao Estado. O que o Plano Collor fez quanto à privatização foi claramente dar dimensão a isso que o BNDES tinha começado em 1986.

Durval José Soledade Santos, advogado, ano do depoimento: 2002

---

64 *VELASCO JR., Licínio*, op. cit.
65 Idem, ibidem.

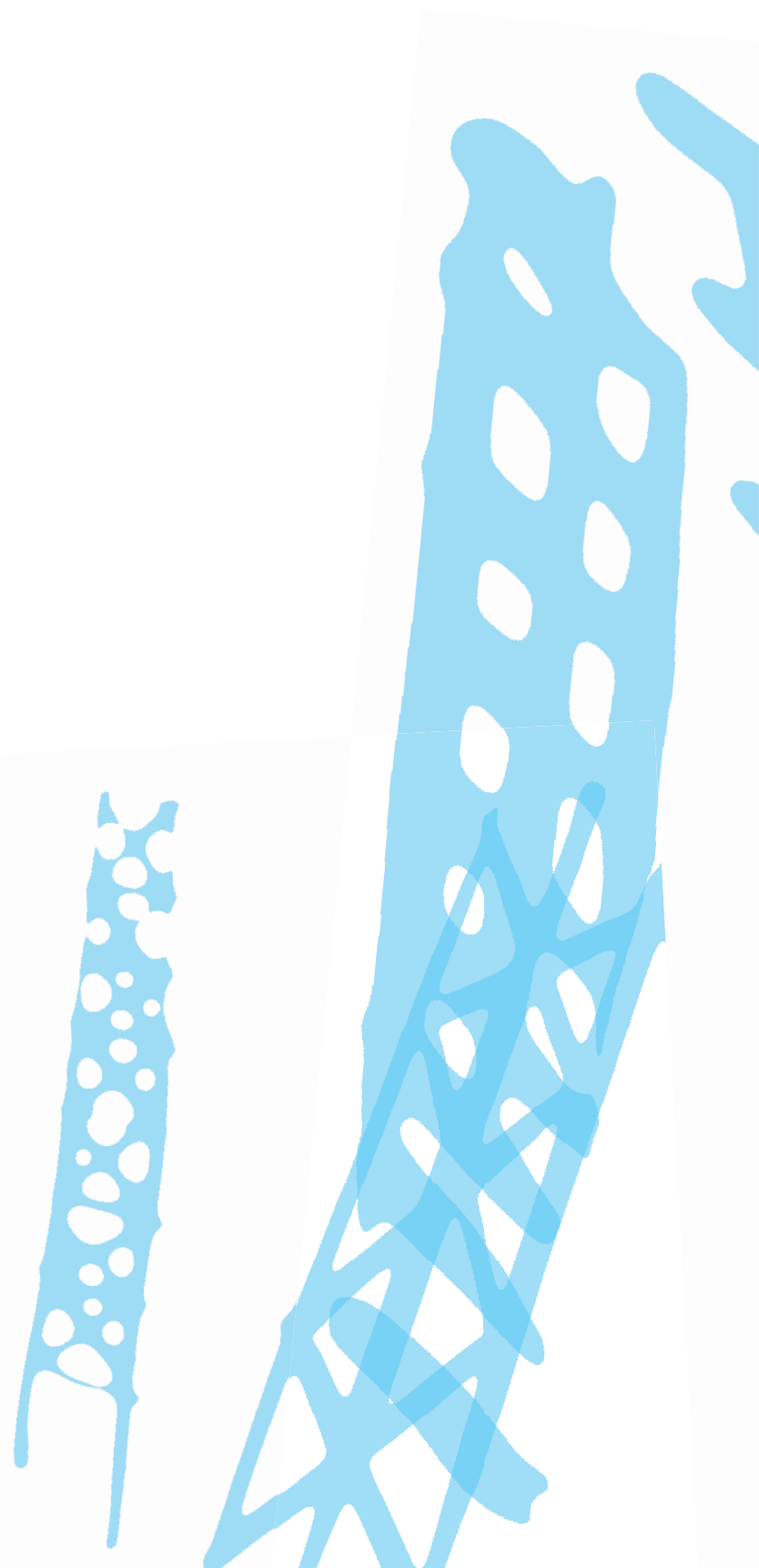
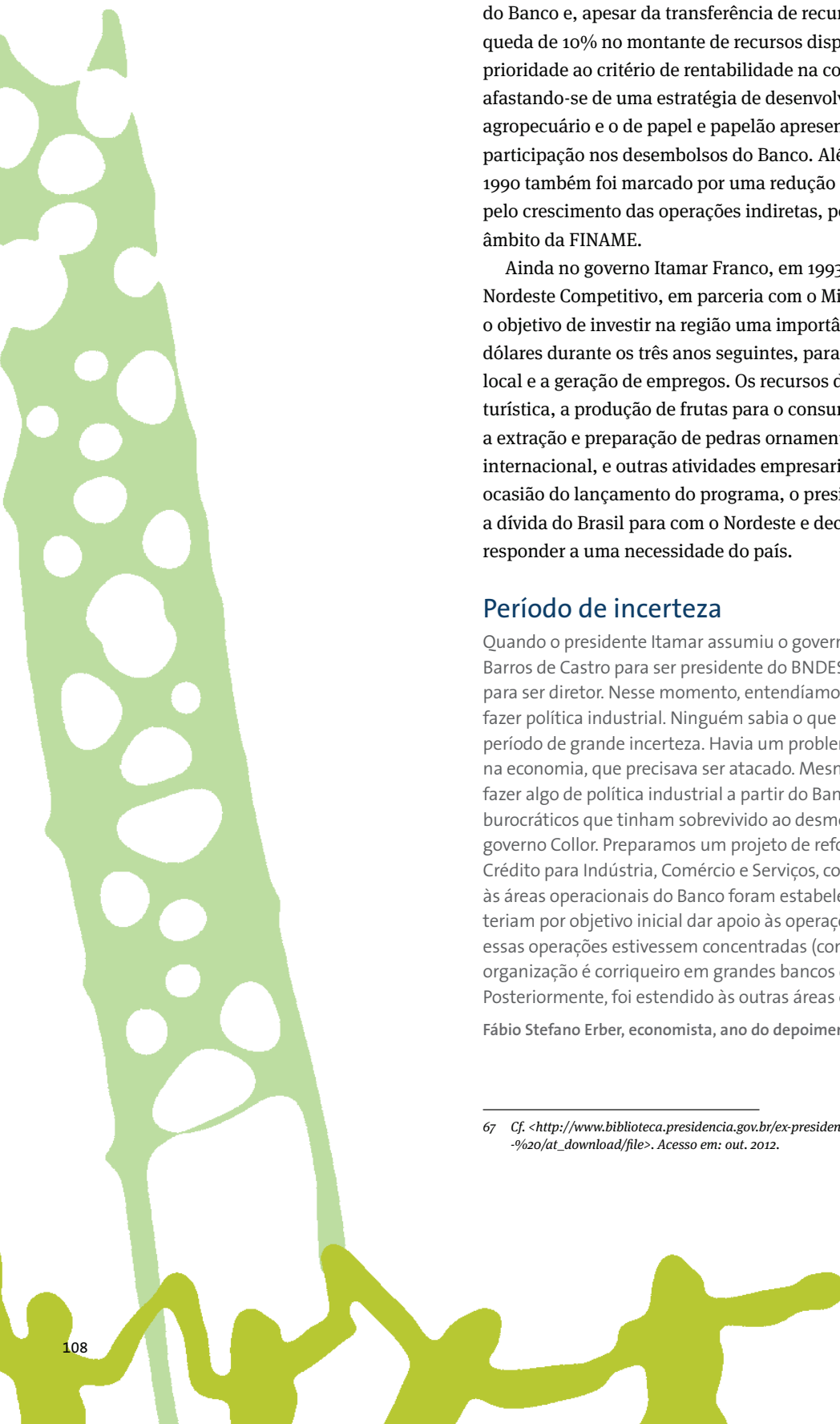
Questão de honra

Eu tinha formação de escritório e a Área de Privatizações no Banco lidava com consultores externos, escritórios de advocacia e empresas de economia e tinha avaliações. Isso foi uma facilidade, porque eu entendia a filosofia dos caras com quem nós lidávamos. E entendia também a superficialidade com que, às vezes, eles tratavam os assuntos, porque eu vi isso em alguns escritórios, em alguns lugares em que trabalhei, o cara fazia o parecer e não se comprometia. Aqui dentro, nós nos comprometíamos com as nossas posições e isso era importante. Muito pesada para nós foi a cobrança externa, porque foi um processo muito criticado. Os parentes e amigos: "Você está lá na privatização, tem mutreta, e o pessoal vai perder emprego!" Um monte de coisas. E não era nada disso, foi o processo mais fiscalizado, mais esmiuçado de todos. Eu posso assegurar que, dentro do Banco, nunca teve nenhuma irregularidade. Pode ter acontecido do lado de fora, mas da parte do governo e do BNDES foi tudo muito aberto. Nós éramos cobrados fora e nos defendíamos, era uma questão de honra.

Luiz Fernando Cardoso Chaves, advogado, ano do depoimento: 2012

Às claras

O BNDES é um agente de mudança e uma característica do Banco é saber definir a prioridade de acordo com o momento econômico do país. Eu nem sei por que isso não é defendido publicamente de uma forma mais clara, parece até que as pessoas querem esconder isso, mas os dados estão aí para comprovar. Em diversos setores. Na indústria química, por exemplo, hoje você tem uma grande empresa nacional, que é a Braskem. Se aquele modelo tripartite tivesse sido preservado, você não teria a mobilidade de capital para chegar a uma grande empresa com condição de competir internacionalmente.

Jorge Kalache Filho, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Vista aérea da Usiminas, em Ipatinga (MG). Inaugurada em 1956, a empresa foi a primeira estatal privatizada, em 1991, no governo Collor

O BNDES procurou atualizar sua agenda, desenvolvendo novas linhas de apoio à exportação, para ampliar a presença de artigos de maior valor agregado nas exportações de produtos brasileiros. Em 1991, foi criado o Programa de Financiamento a Exportações de Máquinas e Equipamentos (Finamex), que havia sido instituído em 1984. Em seu primeiro ano, o Finamex apoiou apenas operações de "pré-embarque",[66] que somaram quase 33 milhões de dólares e atenderam a oito exportadores. No ano seguinte, o Banco abriu a linha para operações de "pós-embarque". As novas linhas de investimento foram, ainda, responsáveis pelo aumento de desembolsos do BNDES, no ano seguinte.

O mundo havia mudado e uma das questões que assumiam grande importância no cenário internacional era a preocupação com o meio ambiente. Em 1992, foi realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Rio 92, para a assinatura do Protocolo Verde. O BNDES participou do evento com o objetivo de estender para os demais bancos federais a sua experiência no tratamento das questões ambientais. Como já foi dito, o BNDES foi uma das primeiras instituições a aderir à causa da proteção ambiental.

---

66 *"O mercado de financiamento à exportação se divide em dois tipos de crédito: o financiamento à produção (pré-embarque) e à comercialização (pós-embarque). Os dois tipos de financiamento podem ser mais ou menos importantes a depender do setor, mas um mercado bem desenvolvido de ambos em um país é essencial para a viabilização de exportações." CATERMOL, Fabrício. BNDES-Exim: 15 Anos de Apoio às Exportações Brasileiras.* Revista do BNDES, *n. 24, v. 12, Rio de Janeiro, dez. 2005, p. 5.*

Houve, entre 1990 e 1993, uma redução média de 15% nos desembolsos do Banco e, apesar da transferência de recursos do FAT, registrou-se uma queda de 10% no montante de recursos disponíveis. O BNDES passou a dar prioridade ao critério de rentabilidade na concessão dos financiamentos, afastando-se de uma estratégia de desenvolvimento industrial. Os setores agropecuário e o de papel e papelão apresentaram crescimento em sua participação nos desembolsos do Banco. Além disso, o início da década de 1990 também foi marcado por uma redução das operações diretas do BNDES e pelo crescimento das operações indiretas, por meio de agentes financeiros, no âmbito da FINAME.

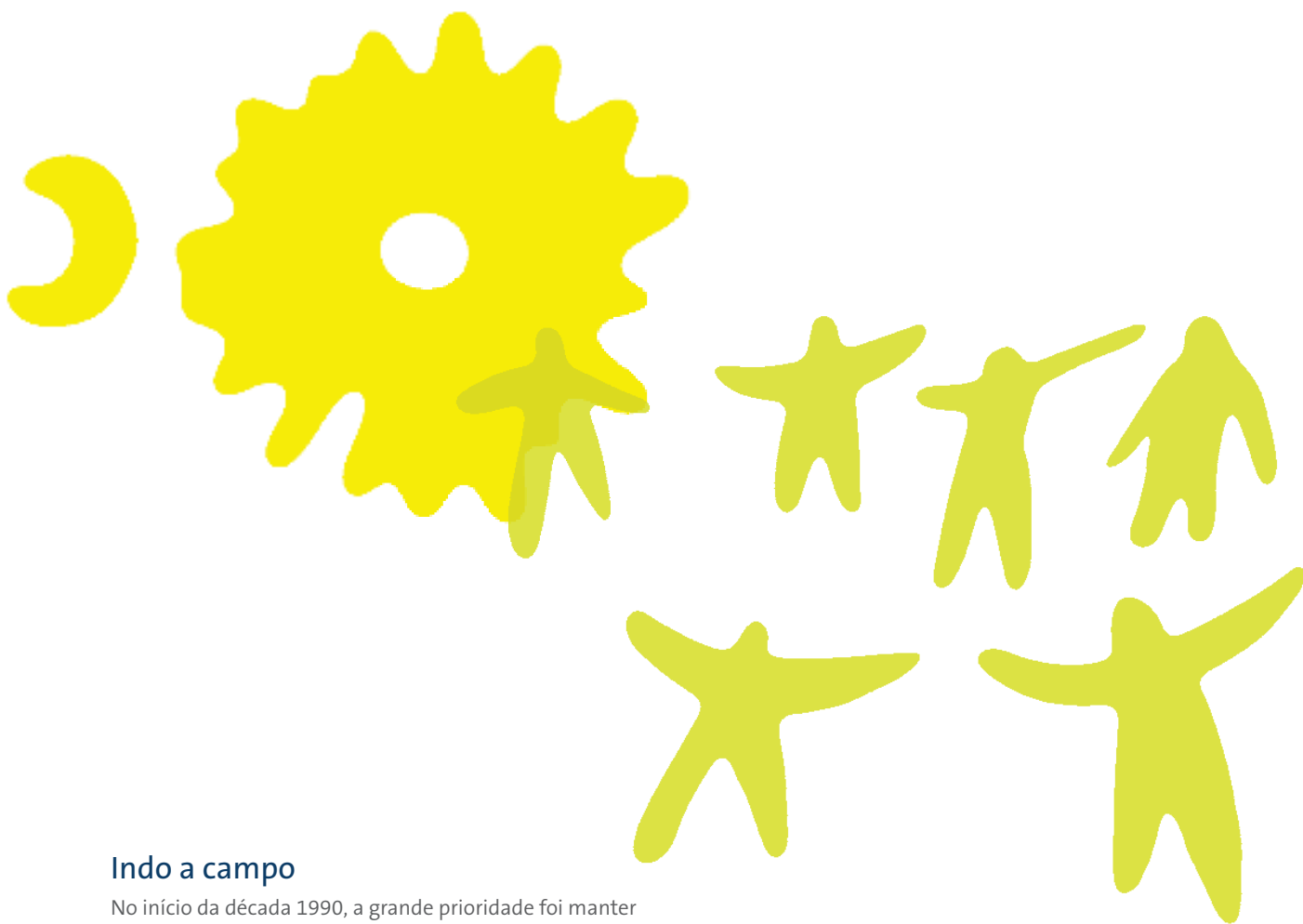
Ainda no governo Itamar Franco, em 1993, o BNDES elaborou o Programa Nordeste Competitivo, em parceria com o Ministério do Planejamento, com o objetivo de investir na região uma importância equivalente a 1 bilhão de dólares durante os três anos seguintes, para estimular o desenvolvimento local e a geração de empregos. Os recursos deveriam beneficiar a atividade turística, a produção de frutas para o consumo interno e para a exportação, a extração e preparação de pedras ornamentais, de grande valor no mercado internacional, e outras atividades empresariais. Em seu discurso,[67] por ocasião do lançamento do programa, o presidente Itamar Franco lembrou a dívida do Brasil para com o Nordeste e declarou que investir na região era responder a uma necessidade do país.

Período de incerteza

Quando o presidente Itamar assumiu o governo, convidou o professor Antonio Barros de Castro para ser presidente do BNDES. Ele, por sua vez, me convidou para ser diretor. Nesse momento, entendíamos que era hora de voltar a fazer política industrial. Ninguém sabia o que seria o governo Itamar. Era um período de grande incerteza. Havia um problema de instabilidade muito grave na economia, que precisava ser atacado. Mesmo assim, tínhamos a ideia de fazer algo de política industrial a partir do Banco, um dos poucos aparatos burocráticos que tinham sobrevivido ao desmonte do Estado feito durante o governo Collor. Preparamos um projeto de reforma das áreas que eu dirigia: Crédito para Indústria, Comércio e Serviços, com exceção de Infraestrutura. Junto às áreas operacionais do Banco foram estabelecidas "gerências setoriais" que teriam por objetivo inicial dar apoio às operações, estudando os setores em que essas operações estivessem concentradas (como papel e celulose). Esse tipo de organização é corriqueiro em grandes bancos de investimento internacionais. Posteriormente, foi estendido às outras áreas operacionais do BNDES.

Fábio Stefano Erber, economista, ano do depoimento: 2002

---

67 *Cf. <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/ex-presidentes/itamar-franco/discursos-1/1993/21%20-%20/at_download/file>. Acesso em: out. 2012.*

Indo a campo

No início da década 1990, a grande prioridade foi manter os investimentos que já tínhamos realizado, porque estava começando a desestatização. Uma boa parcela dos especialistas em renda variável, da BNDESPAR e do Banco, foram alocados nas áreas de privatização. Então, os quadros foram tecnicamente reduzidos para fazer a operação propriamente dita de novos investimentos. O Collor tinha tomado aquela decisão com relação aos recursos financeiros, estava todo mundo sem caixa. Os projetos foram todos recolhidos e nós tínhamos que preservar minimamente a saúde financeira das que estavam na carteira, para não gerar prejuízo para o BNDES. Então, a nossa atividade de acompanhamento ficou sendo prioridade. A segunda prioridade: vamos sair em campo onde o Banco pode fazer a diferença, onde podemos entrar e ver projetos que não estavam saindo da gaveta, porque o empresário não tinha a clareza do cenário lá na frente, nem se ele teria recursos suficientes. E nós poderíamos fornecer a análise dos cenários e falar da capacidade do Banco em apoiá-lo. Então, nós fomos fazer uma atividade de fomento, o que era raro no Banco; apenas algumas unidades faziam.

Fabio Sotelino da Rocha, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Superando expectativas

A ferrovia Ferronorte foi um projeto que me marcou. Era uma concessão privada, outorgada no início da década de 1990. Foi até um pouco motivo de chacota, porque era do Olacyr de Moraes, o rei da soja. Há muitos anos o Brasil não fazia novas ferrovias. A ideia era expandir as fronteiras agrícolas do Brasil em relação ao cerrado, no Centro-Oeste, onde a produção agrícola estava crescendo muito, havia uma descentralização do desenvolvimento. Foi um projeto bastante arrojado, estruturador e transformador. De fato, ele teve problemas, porque o acionista teve dificuldades em outros negócios, mas acabou se firmando. Hoje é uma ferrovia importante. Com o desenvolvimento do Centro-Oeste, a produção de grãos disparou, e o que prevíamos que ia acontecer foi muito mais do que o esperado. A Diretoria do Banco teve dificuldade de entender o projeto, havia dúvidas, mas eu acreditei nele e fiz várias apresentações até ser aprovado.

Roberto Zurli Machado, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Presidentes

- Luís Antônio Sande de Oliveira | 1979-1983
- Jorge Lins Freire | 1983-1984
- José Carlos Perdigão Medeiros da Fonseca | 1984-1985
- Dílson Domingos Funaro | 1985
- André Franco Montoro Filho | 1985-1987
- Márcio João de Andrade Fortes | 1987-1989
- Ney Fontes de Melo Távora | 1989-1990
- Eduardo Marco Modiano | 1990-1992
- Antônio Barros de Castro | 1992-1993
- Luís Carlos Delbein Leite | 1993
- Pérsio Arida | 1993-1995

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo de Investimento Social (Finsocial) – Decreto-Lei 1.940, de 25 de maio de 1982
- Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND) – Decreto-Lei 2.288, de 23 de julho de 1986
- Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) – Lei 7.998, de 11 de janeiro de 1990
- Fundo Nacional de Desestatização – Lei 8.031, de 12 de abril de 1990

Planos do Governo Federal

- Terceiro Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND). Governo João Figueiredo. Interrompido ainda em 1980, em consequência da crise econômica internacional, gerada pelo segundo "choque de petróleo" | 1980
- Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento da Nova República. Governo José Sarney | 1986-1989
- Programa Nacional de Desestatização. Governo Collor de Mello | 1990
- Plano Brasil Novo. Governo Collor de Mello | 1990
- Plano Plurianual de Investimentos. Governo Collor de Mello | 1991-1995, revisto pelo Governo Itamar Franco, em 1993

O apoio do BNDES à Embraer colaborou para que a empresa se firmasse como importante competidora mundial na produção de jatos comerciais e executivos

O desafio da estabilidade

Um campo de batalhas
[governo Fernando Henrique Cardoso]

Após o êxito obtido com a implantação do Plano Real, como ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso foi eleito presidente da República, em outubro de 1994.

O maior desafio do novo governo era manter a estabilidade da moeda nacional. Assim, as principais ações foram a continuidade do combate à inflação, a consolidação do Plano Real e as reformas constitucionais necessárias para atrair investimentos estrangeiros para o país, visando à retomada do crescimento econômico sustentado.

O presidente procurou preservar as áreas prioritárias do governo contra as pressões políticas, nomeando pessoas de sua confiança para programar as reformas consideradas estratégicas para a estabilização. A equipe que havia formulado o Plano Real foi convidada a ocupar os cargos principais da área econômica. Pedro Malan ficou responsável pelo comando do Ministério da Fazenda e Pérsio Arida deixou a Presidência do BNDES para assumir o controle do Banco Central, que ganhou maior autonomia operacional.

Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), localizada em Canoas (RS), uma das várias unidades da Petrobras, que tem contado com o apoio do BNDES para a sua expansão

A defesa da estabilidade econômica não foi fácil. A economia ainda estava frágil e as ameaças – internas e externas – eram muitas. Foi preciso vencer várias batalhas para que a estabilização se consolidasse.[68] As crises internacionais, como a do México, em dezembro de 1994, que repercutiu nas economias emergentes como a do Brasil, tornavam-se cada vez mais frequentes e anunciavam dificuldades para a manutenção da estabilidade.

A política econômica adotada para combater a inflação, de juros altos e câmbio sobrevalorizado, teve outras implicações, como o desequilíbrio da balança comercial e o aumento da dívida pública. Esses desequilíbrios indicavam a necessidade de ajustes, especialmente em relação à valorização da moeda, que chegara a valer o mesmo que o dólar. Uma primeira tentativa de ajuste cambial provocou a fuga de capitais do país ("efeito Tequila"). Com o fracasso da operação, Pérsio Arida deixou o controle do Banco Central. Para ocupar o seu lugar foi nomeado Gustavo Loyola.

O Plano Real tornou evidente que algumas instituições obtinham grande parte de seus lucros com a inflação (*floating* inflacionário). Com o fim da hiperinflação e dos indexadores da economia, muitos bancos faliram, causando prejuízos financeiros e sociais e dando início a uma crise no setor. Após a falência de mais de vinte bancos, o Governo Federal editou a Medida Provisória 1.179, em novembro de 1995, ampliando os poderes do Banco Central para intervir em instituições bancárias em situação de insuficiência patrimonial ou financeira, a fim de evitar que a crise se alastrasse e comprometesse o sistema financeiro e a economia como um todo.

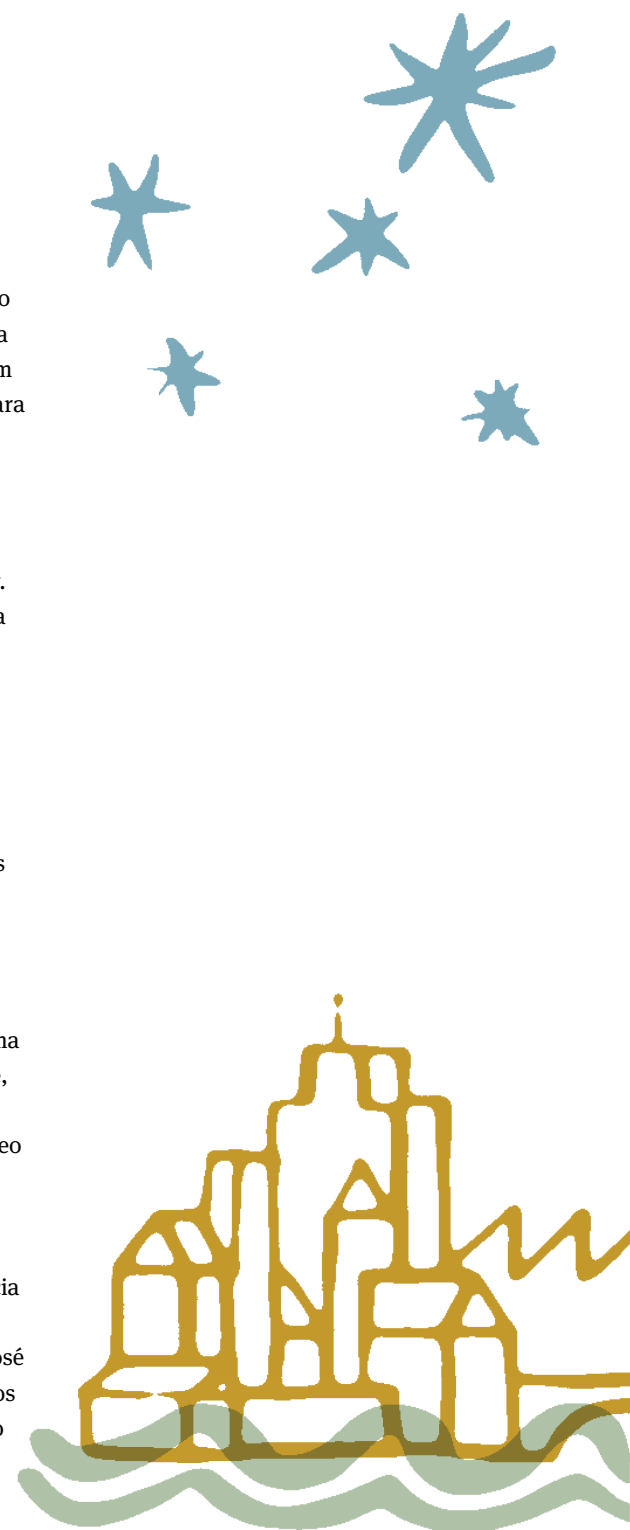
A mesma medida provisória instituiu o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), destinado a estimular a reorganização do setor por meio de fusões e incorporações de bancos, com base nas regras do Banco Central. O Fundo Garantidor de Créditos (FGC) também foi criado para proteger os correntistas do Sistema Financeiro Nacional.[69]

Uma das metas do governo era adaptar o Estado brasileiro a um novo contexto da economia mundial, que se tornava a cada dia mais complexo. Uma série de medidas acerca da reforma do papel do Estado, destinadas, inclusive, a alterar a Constituição Federal vigente, foi submetida à aprovação do Congresso Nacional, dentre as quais a quebra do monopólio estatal do petróleo e das telecomunicações e a liberação da pesquisa e lavra do subsolo do país a empresas de qualquer nacionalidade. As propostas de mudanças foram longamente debatidas no Congresso e sofreram diversas modificações, em especial aquelas ligadas às reformas da administração federal e da Previdência Social, aprovadas somente em 1998.

Assim, a redução da participação do Estado na economia, iniciada por José Sarney e acentuada por Fernando Collor e por Itamar Franco, prosseguiu nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso. A onda de privatizações não estava restrita ao Brasil, espalhava-se pelo mundo inteiro.

---

68 *Economistas e historiadores têm se referido à batalha ou às batalhas pela estabilização. Cf. GIAMBIAGI* et al. *(Orgs).* Economia Brasileira Contemporânea: 1945-2010. *Rio de Janeiro: Campus, 2011, p. 116-195; e FAUSTO, Boris,* op. cit., *p. 480-522.*

69 *Além do Proer, em 1995, foi instituído o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes).*

A partir de meados da década de 1980, governos de vários países europeus começaram a privatizar empresas públicas ligadas a infraestrutura, notadamente aos setores de transporte, energia e telecomunicações. Sem dinheiro para investir e custear despesas, os governos desses países, nas duas décadas seguintes, venderam ou realizaram contratos de concessão de usinas, bancos, estradas e alguns serviços públicos.

O Programa Nacional de Desestatização (PND) era, portanto, uma das prioridades do governo FHC, por ser considerado um instrumento estratégico para a reforma do Estado e para a redução da dívida pública. O tema ganhou as ruas do país e passou a fazer parte das discussões cotidianas, gerando debates acalorados e muitas críticas, especialmente depois que a Companhia Vale do Rio Doce foi incluída no pacote das empresas a serem privatizadas.

Despertando atenções

Durante minha presidência, uma área que me chamou a atenção foi a BNDESPAR, a subsidiária para o mercado de capitais – um dos setores atrofiados da economia brasileira. Encontrei uma carteira de ações muito grande, basicamente de estatais, da ordem de 12 bilhões a 14 bilhões de dólares. Decidimos desmobilizar essas ações, até porque o mercado apresentava uma alta importante. O dinheiro seria usado para aumentar a capacidade de empréstimo.

Luiz Carlos Mendonça de Barros, economista, ano do depoimento: 2002

Nessa fase, estava prevista a transferência da execução de serviços públicos explorados pela União para a iniciativa privada. Parte do setor de energia elétrica foi privatizada e teve início o processo de privatização do setor de telecomunicações. As privatizações foram acompanhadas da criação de agências reguladoras dos serviços de utilidade pública – como a de telecomunicações (Anatel) e de energia elétrica (Aneel) – que visavam defender os interesses dos consumidores, garantir o cumprimento dos contratos e a qualidade dos serviços, além de estimular novos investimentos no setor.

Foram incluídos os setores de transporte (rodovias, metrô e portos) e financeiro. Além disso, as privatizações começaram a ser feitas também no âmbito estadual, com o auxílio do Governo Federal.

Outra medida que causou controvérsias foi a promulgação da Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997, que "flexibilizou" o monopólio da Petrobras sobre a exploração e o refino de petróleo. A lei estabeleceu um período de transição de quatro anos para o fim do monopólio. Assim, a partir de 2001, a Petrobras passaria a atuar em um mercado aberto, marcado pela competição. A mesma lei instituiu o Conselho Nacional de Política Energética – com a atribuição de propor políticas nacionais e medidas específicas para o melhor funcionamento do setor – e a Agência Nacional do Petróleo, o órgão regulador para a indústria de petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis.

As apreensões quanto à Petrobras atuar em um ambiente competitivo se mostraram infundadas. Gradativamente, a empresa soube se renovar, adotando um novo modelo empresarial, e se transformou em uma das empresas mais eficientes, com atuação internacional. Hoje, a Petrobras está entre as oito maiores empresas de energia do mundo e integra o Dow Jones Sustainability World Index, da Bolsa de Nova York, considerado o mais importante índice de sustentabilidade, que avalia práticas de gestão social, ambiental e econômica.

O controle da inflação trouxe efeitos sociais e econômicos benéficos. Estudos da Fundação Getulio Vargas indicaram redução de 18,47% da população miserável do país entre 1993 e 1995. O Produto Interno Bruto, que já registrara crescimento em 1993 (4,9%), permaneceu em alta em 1994 (5,9%), seguindo com taxas positivas até 1998. O Brasil começava a mudar. Já era possível planejar o futuro. No entanto, outras batalhas precisavam ser vencidas.

De volta ao crescimento
[BNDES | 1995-1998]

O Plano Real marcou a volta de uma trajetória de crescimento econômico. Com a economia estabilizada, o país deixou para trás os problemas que bloqueavam o desenvolvimento na década de 1980. A abertura da economia, uma das prioridades do novo governo, possibilitou a entrada de investimentos estrangeiros, que ajudaram a modernizar o parque industrial brasileiro. Esses investimentos somados ao aumento das importações colaboraram para que as empresas nacionais se modernizassem e se tornassem mais competitivas. As novas diretrizes da política econômica abandonavam as políticas anteriores de substituição de importações, mantidas no país desde meados da década de 1930.

Colheita de soja. O BNDES apoia o desenvolvimento da agroindústria no Brasil financiando máquinas, equipamentos e a modernização das instalações e dos sistemas de armazenagem de grãos

Nesse período, o BNDES também cresceu, ampliando seus desembolsos e expandindo suas ações. Houve mudanças bastante significativas, como a volta de sua atuação no campo social e a sua entrada na área da cultura, com os primeiros apoios ao cinema e aos bens do patrimônio histórico nacional. Algumas áreas foram ganhando mais importância e se tornaram prioritárias, como a de exportação e a de pequenas e médias empresas.

Com a queda da inflação, os setores industriais voltaram a se aquecer. O conjunto de mudanças positivas atraiu grupos estrangeiros, que passaram a investir novamente no país. Os setores que mais cresceram beneficiados por esses investimentos foram o automotivo, o eletrônico e o de bens de capital.

O BNDES apoiou a expansão do setor automotivo, antes concentrado no estado de São Paulo, que se espalhou por outros estados do Centro-Sul, chegando até a Bahia. A entrada de novas montadoras no país contribuiu também para essa expansão. A capacidade instalada de produção desse setor cresceu cerca de 50%. O segmento de autopeças se modernizou e ficou melhor organizado.

O setor agrícola foi também bastante beneficiado pela nova conjuntura. Houve um verdadeiro *boom* do agronegócio, o que permitiu consolidar a interiorização do desenvolvimento. Entre os apoios concedidos nesse setor, merece destaque a expansão da fruticultura irrigada no Vale do São Francisco, na Bahia, e no Vale do Açu, no Rio Grande do Norte, e da produção de grãos nas regiões Sul e Centro-Oeste. Em 1995, a produção de grãos, de vegetais e de óleos de sementes vegetais bateu recordes históricos: foram oitenta milhões de toneladas produzidas.[70]

70 *A região Sul concentrou o maior volume da produção, com quarenta milhões de toneladas. As demais regiões registraram as seguintes marcas: no Centro-Oeste 18 milhões de toneladas; no Sudeste 13 milhões; no Nordeste sete milhões; e no Norte dois milhões.*

Para filhos e netos

Eu fui trabalhar com Patrimônio Histórico, onde estou até hoje, na parte de restauração de bens tombados pelo Iphan [Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional]. É um trabalho maravilhoso que o Banco faz desde 1995. Começou com o Hélio Hermeto Filho, que era o superintendente da Área [de Relações Institucionais], então, do DERIN, usando parte dos lucros do Banco, via Lei Rouanet, para restaurar os bens tombados. Começamos modestamente, com recursos menores do que temos hoje, mais com algumas igrejas em Minas: Tiradentes, Ouro Preto e fomos alcançando o Brasil. Hoje, praticamente, cobrimos quase todos os estados, restaurando e preservando os nossos bens para o futuro, para os nossos filhos, netos e para a história do Brasil.

Jany Maria dos Santos, técnico administrativo, ano do depoimento: 2012

Desenvolvimento é...

Uma coisa importante no Rio de Janeiro ou no Paraná pode não ser importante no Nordeste; e outro setor que é fundamental para o Nordeste não pode ser julgado com um parâmetro nacional. Assim, através desses estudos de localização de oportunidades, a gente percebeu: "Olha, o Nordeste tem potencialidade pra isso, para aquilo." O BNDES começou a ficar sensível a isso. Então apareciam esses nichos diferenciados. Havia alguns setores que não eram apoiados no Brasil como um todo, mas no Norte e Nordeste poderiam ser, só que esse é um trabalho que leva tempo. E desenvolvimento é isso também: é você entrar num setor em que ninguém ainda entrou, que ninguém acreditou; é ousar. Sempre que o BNDES financia um projeto, ele tem um efeito multiplicador. O Banco tem contribuído para desenvolver as regiões e diminuir as disparidades regionais. No Nordeste, no Vale do São Francisco, tem a fruticultura irrigada em pleno sertão; são duas safras por ano, exportando uva. Algumas vinícolas estão se instalando na região. Todo aquele pessoal está tendo acesso à tecnologia moderna.

Maria das Graças Amaral Passos, economista, ano do depoimento: 2002

Os mais fortes

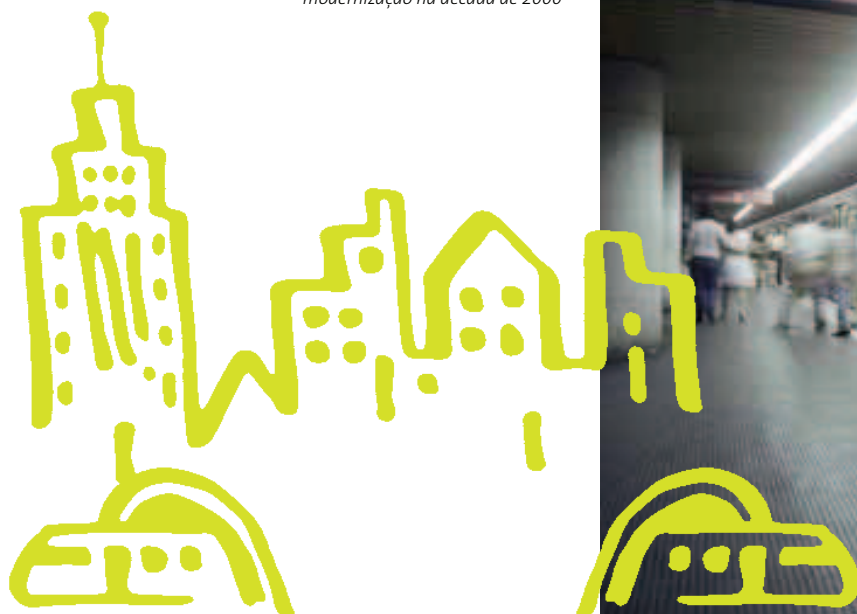
Por volta de 1995, o BNDES começou a crescer mais rapidamente por causa da estabilização da economia, a demanda por investimentos subiu e os financiamentos para investimentos também subiram. Foi um período em que a agroindústria teve um grande impulso. Houve todo o "saneamento" vindo da abertura comercial, do choque da concorrência com países do Mercosul. As empresas se reestruturaram e quem não aguentou o tranco quebrou – *only the strong survive*. Os empresários que sobreviveram eram muito capazes, tanto no campo quanto na agroindústria, que sempre foi um setor muito desprotegido. E eles começaram a vir ao Banco para pedir empréstimos. Então, a nossa vida era muito dinâmica, estávamos apoiando o crescimento da Sadia, da Perdigão, dois exemplos de empresas muito bem-sucedidas e que hoje são uma só. Então, com o sucesso do Plano Real, a atividade essencial do Banco, o financiamento de investimentos, ganhou maior vulto. Foi também um período em que a agricultura ganhou espaço no BNDES, tanto a agroindústria com os projetos de médio e grande porte – que eram os projetos com que tínhamos um relacionamento mais direto – quanto por meio das linhas indiretas, com os programas especiais do Governo Federal, como o Pronaf [Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar], um dos primeiros a democratizar o acesso ao crédito do BNDES.

Paulo de Sá Campello Faveret Filho, economista, ano do depoimento: 2012

Desde 1993, o BNDES vinha intensificando o seu apoio a outras regiões por meio de programas específicos, como o Programa Nordeste Competitivo, o Programa Amazônia Integrada e outros, destinando recursos para aumentar os níveis de renda e para estimular a vocação local em empreendimentos em agroindústria, bioindústria, aquicultura e turismo. O esforço para a redução das desigualdades regionais foi mantido e as formas de apoio foram sendo aprimoradas.

Os recursos para infraestrutura foram ampliados e o Banco apoiou projetos como o Gasoduto Brasil-Bolívia, a Hidrovia do Rio Madeira (construção de embarcações) e obras de modernização e ampliação do Porto de Sepetiba (RJ) e dos metrôs de São Paulo e do Rio de Janeiro, alguns deles incluídos no Programa Brasil em Ação. Em 1997, o BNDES assinou o seu primeiro contrato de *project finance*[71] no setor de rodovias com a empresa NovaDutra, para realizar obras de recuperação da Via Dutra (ligação Rio-São Paulo).

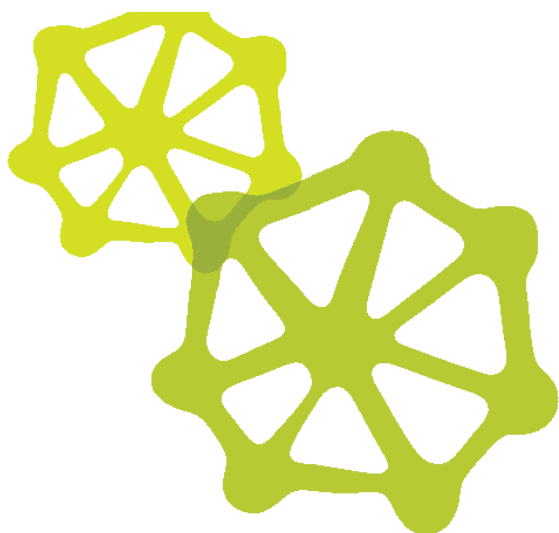
71 *Projeto financeiro ou financiamento relacionado a projeto. Trata-se de uma forma de engenharia financeira suportada contratualmente pelo fluxo de caixa de um projeto, servindo como garantia os ativos e recebíveis desse mesmo projeto.*

Metrô de São Paulo, estação República. Inaugurado em setembro de 1974, o metrô de São Paulo contou com o financiamento do BNDES para sua modernização na década de 2000

O PND entrou em uma nova fase com as privatizações de empresas de serviços públicos. A primeira empresa vendida foi a Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (Escelsa). Entre 1995 e 2002, foram vendidas 38 empresas. A receita dos leilões e as dívidas transferidas para as empresas somaram 27,8 bilhões de dólares. O volume de operações efetivadas pelo BNDES colocou o programa brasileiro de privatizações entre os maiores já realizados no mundo.

A privatização da Companhia Vale do Rio Doce, em 1997, foi a que causou maior controvérsia, reanimando os debates populares acerca do que deveria ser vendido do patrimônio público. Os debates sobre a venda se prolongaram por mais de um ano no Congresso Nacional e nos meios de comunicação. Durante o processo, o BNDES respondeu às questões e dúvidas que se apresentaram.

A quantidade de ações impetradas contra a privatização da Vale foi extraordinária; havia ações de todos os tipos (populares, civis e públicas), em todas as instâncias e vindas de todos os cantos do país. Foram muitas batalhas jurídicas, e as equipes de advogados do BNDES trabalharam sem parar. No dia marcado para a venda, houve grande manifestação em frente à Bolsa de Valores, no centro do Rio de Janeiro, onde deveria acontecer o leilão, que foi adiado em decorrência de uma liminar, isto é, uma medida jurídica provisória. Na semana seguinte, no dia 6 de maio de 1997, o BNDES conseguiu realizar o leilão e a Vale foi vendida por mais de 3 bilhões de reais.

A privatização do Sistema Brasileiro de Telecomunicações (Telebras), em 1998, ajudou a democratizar o acesso aos serviços de telefonia, até então restrito a uma pequena parcela da população. Segundo os dados da Agência Nacional de Telecomunicações, em dez anos, o número de linhas de telefonia fixa cresceu 135%. O aumento do número de aparelhos celulares foi ainda maior: passou de seiscentos mil para mais de 28 milhões, em dois anos. Em 2004, a telefonia móvel no país já superava a fixa e, desde então, só fez crescer. Ainda de acordo com a Anatel, em julho de 2012, a rede de celulares no Brasil alcançou mais de 256 milhões de linhas ativas.

Criada em 1942, durante o governo Getúlio Vargas, a Vale é hoje uma empresa privada e a segunda maior mineradora do mundo

O BNDES teve participação ativa na expansão desse serviço, financiando os investimentos do setor. Também em 1998, foram criados dois programas de financiamento, com a finalidade de estimular a fabricação de equipamentos de telecomunicações e a expansão dos serviços de telefonia no país: o Programa de Apoio à Implantação da Telefonia Celular e o Programa de Apoio a Investimentos de Telecomunicações.

No mesmo ano, porém, estourou na mídia o "caso do grampo do BNDES", envolvendo a privatização do Sistema Telebras. À época, o Ministério Público Federal entrou com uma ação civil pública por improbidade administrativa contra altos funcionários do Minicom, Anatel e, também, do BNDES, sob a acusação de suposta manipulação do leilão e financiamento irregular do Banco. Em 1999, o Tribunal de Contas da União (TCU) concluiu não haver qualquer irregularidade no processo. Em 2009, o juiz da 17ª Vara Federal da Seção Judiciária do Distrito Federal julgou improcedente a ação, em primeira instância, afirmando que o processo teria sido "em favor do erário e do interesse público, e não contra eles". O caso foi, finalmente, encerrado em 2012, quando o juiz do Tribunal Regional Federal (TRF) do Distrito Federal confirmou a absolvição do processo licitatório de privatização do Sistema Telebras.

Os processos do BNDES foram conduzidos, em geral, sem mais questionamentos. A gestão do Banco na condução de todo o processo de privatizações pode ser avaliada pelo fato de que em cada operação realizada, em todos os seus estágios, houve a fiscalização e a aprovação do TCU.[72]

Entre 1994 e 1997, registrou-se grande expansão das atividades do BNDES. Os desembolsos do Banco apresentaram uma taxa de crescimento acumulada de aproximadamente 300% nesse período, atingindo cerca de 18 bilhões de reais, o que representou um crescimento real da ordem de 71% em comparação com o ano anterior.

Torre de sinal para celular em Campina Grande (PB)

72 *Para mais informações sobre esse processo, Cf. VELASCO JR., Licínio. Documento Histórico – a privatização no Sistema BNDES.* Revista no BNDES, *n. 33, Rio de Janeiro, jun. 2010, p. 307-382.*

Em direção ao mundo globalizado
[A abertura comercial no Brasil | 1995-2002]

Em meados da década de 1990, o processo de globalização tornava-se uma realidade, evoluindo rapidamente. A cada dia, esse processo mostrava-se irreversível. Os avanços da tecnologia e o aperfeiçoamento dos transportes e das comunicações – em especial, a expansão da internet e a criação do sistema *world wide web* (www) – transformavam o mundo, encurtando as distâncias e alargando as fronteiras.

No início de 1995, a internet reunia cerca de quarenta milhões de usuários em mais de cem países, apresentando diariamente um crescimento vertiginoso: em 2000, o número de usuários saltou para 250 milhões. Ainda de acordo com a União Internacional de Telecomunicações, no início de 2012, havia 2,3 bilhões de internautas. Antigos hábitos, como ler jornal, trocar mensagens e até namorar, ganharam outra dimensão nas telas dos computadores. Pessoas do mundo inteiro passaram a se comunicar diretamente, fazendo suas ideias e culturas circularem pelos quatro cantos do planeta. As relações sociais se redefiniram com a criação de comunidades virtuais em diferentes redes da internet.

O processo de globalização mudou, especialmente, as relações econômicas. Um sistema rápido e eficiente foi criado para viabilizar a transferência de capital e trocas comerciais em nível mundial. As transações financeiras e comerciais internacionais passaram a ser realizadas de uma forma mais ágil e veloz. A China começou a se tornar um dos principais atores do sistema econômico mundial.

Grandes corporações – americanas, japonesas, alemãs, francesas e outras – formaram redes de fornecimento internacionalizadas, instalando-se em países com mão de obra mais barata, como Vietnã, Indonésia e Guatemala. Essas grandes corporações ganharam força extraordinária. Com faturamentos que superaravam o PIB de vários países em desenvolvimento, elas passaram a pautar o comércio internacional.

A interdependência entre mercados e nações, que transformou as relações comerciais, passou a ser um forte elemento de interferência em todas as economias. Conceitos como competitividade e agilidade tornaram-se fundamentais nesse processo de aceleração vertiginosa do comércio internacional. Para sobreviver ao mundo globalizado, era necessário investir em tecnologia e educação para baratear custos de produção e agregar tecnologias aos produtos. Os melhores índices de desenvolvimento econômico e social pertenciam aos países que mais exportavam.

O Brasil atualizou a sua agenda para acompanhar o ritmo das transformações mundiais. As empresas brasileiras precisaram se modernizar para uma inserção competitiva nos mercados internacionais e para concorrer, também internamente, quando os produtos importados começaram a chegar ao país. Antes da abertura, praticamente não havia disputa no mercado interno.

Por outro lado, o câmbio apreciado e a abertura da economia induziram um aumento expressivo das importações, o que acabou gerando um desequilíbrio da balança comercial. Em 1995, as importações haviam crescido 51%, enquanto as exportações apenas 6,8%. Investir em exportação era crucial nesse momento. Era preciso também apoiar a modernização das indústrias brasileiras para que pudessem competir com os produtos importados.

Para equilibrar a balança comercial, o Governo Federal ampliou os incentivos às exportações por meio de instrumentos financeiros que minimizavam as eventuais perdas decorrentes de alta carga tributária e de juros. Essa carga prejudicava o desempenho das empresas brasileiras na hora de competir. Novas linhas de crédito foram abertas no Banco do Brasil (Proex) e na Seguradora Brasileira de Crédito a Exportação para auxiliar as vendas de companhias nacionais no mercado internacional. Entre 1999 e 2001, o Proex desembolsou 2,4 bilhões de dólares, e o BNDES, por meio do Finamex, cerca de 10 bilhões de dólares.

O movimento para reforçar as exportações prosseguiu nos anos seguintes. Em 1997, foi criado, por meio de medida provisória, o Fundo de Garantia à Exportação (FGE). Após várias alterações, o fundo foi convertido em lei.[73] As ações vinculadas ao FGE deveriam ser depositadas no BNDES, designado gestor do fundo.

Inspiração japonesa

Eu participei de uma missão do Banco no Japão em 1996. O Banco tinha um Departamento de Exportação e queria transformá-lo em uma área. Na época, o presidente do Banco que criou a Área de Exportação falou: "Precisamos tornar essa área efetiva." Acho que pela primeira vez na história do Banco um presidente reuniu um chefe de gabinete, um diretor, o superintendente de exportação, o novo chefe do Departamento de Exportação, um representante da Área Financeira, que era eu, e outro da Área de Crédito. Nós ficamos duas semanas em Tóquio, em reuniões diárias com o Japan Bank for International Cooperation (JBIC), que é o banco de exportação japonês, discutindo, aprendendo e vendo como eles faziam. Foi riquíssimo participar daquele projeto, depois voltar e ver a área que não tinha muita atividade se tornar uma das mais importantes, que mudou o perfil do Banco. O BNDES passou a participar mais das exportações brasileiras e a ser um indutor de exportação de bens e serviços.

Gil Bernardo Borges Leal, economista, ano do depoimento: 2012

Do Brasil para o mundo

Eu realizei a primeira operação brasileira com seguros de exportação do Brasil para Venezuela. Não era a primeira para Venezuela, era a primeira do Brasil para o mundo com o seguro exportação, que era SCE [Seguro de Crédito à Exportação], que foi criado em 1996. Eles estavam também se estruturando para fazer essas operações aqui no Brasil, coligadas com a seguradora francesa, de operações de financiamento à exportação. A primeira operação que nós conseguimos montar e realizar foi de financiamento de 120 ônibus para a Venezuela. Foi muito importante para o Brasil naquela época. Essa operação constou inclusive na pauta de exportações brasileiras.

Maria da Conceição Keller, economista, ano do depoimento: 2012

73 *Lei 9.818, de 23 de agosto de 1999.*

Abrindo fronteiras
[BNDES | 1995-2002]

Em 1997, o Finamex foi transformado em BNDES Exim. Nessa mesma época, além de bens de capital, o Banco começou a financiar a exportação de serviços de engenharia e de bens como produtos químicos, têxteis, eletrônicos, calçados, couro e alimentos.[74] Assim, o apoio à exportação foi fortalecido, tornando-se uma das prioridades do BNDES.

O útil ao agradável

Eu estava fazendo uma palestra pelo Programa Finamex nos EUA e um cara me perguntou se era financiamento mexicano, por causa da terminação "mex", ligada ao México. Nesse dia, eu pensei: "Não posso mais falar Finamex." Daí a criação do BNDES Exim foi assim muito natural. Não é que eu tenha tido uma grande ideia, apesar de o nome ser forte. Foi unir duas coisas: eu falo BNDES, o pessoal sabe de onde eu venho, de onde sou, e falo Exim, já sabe o tipo de trabalho que eu faço. O próprio nome é autoexplicativo. BNDES Exim virou uma marca, um símbolo.

Renato José Silveira Lins Sucupira, engenheiro, ano do depoimento: 2002

74 *CATERMOL, Fabrício. BNDES-Exim: 15 Anos de Apoio às Exportações Brasileiras.* Revista do BNDES, *n. 24, v. 12, Rio de Janeiro, dez. 2005, p. 3-30. Disponível em:* <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/Jato da Embraer, modelo ERJ 145 conhecimento/revista/rev2401.pdf>. *Acesso em: out. 2012.*

Planta de dessalinização da água do mar – Projeto Bayovar, Peru

As linhas de financiamento à exportação foram ampliadas no ano seguinte, para incentivar a exportação de produtos de maior valor agregado. O BNDES Exim passou a apoiar praticamente todos os setores exportadores. Com isso, os desembolsos do BNDES Exim apresentaram aumento expressivo em 1998, atingindo cerca de 2,4 bilhões de reais, 73% acima do valor registrado em 1997. As liberações saltam de uma média anual de 100 milhões de dólares, na primeira metade da década de 1990, para 4 bilhões, no início deste século.[75]

Nesse período, foram realizadas duas operações que ficaram marcadas por sua envergadura: a primeira foi o financiamento da exportação de grandes equipamentos destinados à Hidrelétrica de Três Gargantas, na China, uma gigantesca usina com o dobro da capacidade de Itaipu; a segunda foi o financiamento à American Eagle para a compra dos jatos da Embraer, da família ERJ 145, considerada a maior operação individual realizada até aquele momento pelo Banco.

Operação excepcional

Um dos grandes projetos do BNDES Exim foi a venda de turbinas para a Hidrelétrica de Três Gargantas na China, em 1997. Houve uma concorrência internacional de que participaram todos os países desenvolvidos e alguns países em desenvolvimento. Naquela época, nós fizemos um financiamento de vinte anos, o que é uma operação excepcional, mas que viabilizou a venda de turbinas e de geradores de empresas brasileiras. Nessa concorrência, o Brasil teve uma posição de destaque. Os chineses dividiram o negócio em três partes. Dentre os vários países envolvidos, Inglaterra, França, Espanha, Itália, Canadá e outros, a parcela de venda do Brasil foi a maior. Essa operação foi muito importante para o currículo do BNDES Exim, a agência de crédito à exportação, que estava começando naquele ano.

Renato José Silveira Lins Sucupira, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Sucesso estrondoso

Depois de privatizada, a Embraer estava desenvolvendo aquele jatinho 145. Ela veio ao Banco pedir recurso para desenvolver o jatinho; era muito caro desenvolver um avião. Deu *rating* C para a empresa: você só poderia financiar com aval bancário, algo assim. Como a empresa tinha sido vendida para o Banco, eles mandaram para a Área Operacional resolver. Havia um problema, a empresa precisava ter um índice de garantia maior. Como resolver isso? O modelo de um avião anterior que a Embraer tinha projetado era maravilhoso, deu tudo certo, mas eles não venderam, e essa foi a razão da Embraer quase falir. O mercado não comprou aquela maravilha tecnológica, não havia mercado. Nós fizemos contrato de *royalties* com a Embraer: nós fazíamos a venda e, para cada avião vendido, o Banco ganharia meio por cento do valor da venda. Se o projeto desse certo, o Banco teria um lucro extra e compensaria o risco. Um projeto de alto risco. Vendemos a proposta para a Diretoria, o projeto foi aprovado. O avião foi um sucesso de vendas estrondoso, e a Embraer tornou-se uma empresa de excelência, extremamente lucrativa.

Oscar Felipe Lopes Quental, engenheiro, ano do depoimento: 2012

---

75 *Cf. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Relatório Anual 1998. Rio de Janeiro, 1998.*

Vertedouro da usina hidrelétrica Itaipu Binacional, localizada no rio Paraná, nos municípios de Foz do Iguaçu (Brasil) e Ciudad del Este (Paraguai)

Tudo certo

A área estava sendo criada para financiar exportações. Entrei como representante do Banco na briga do Brasil com o Canadá na questão da exportação dos aviões. E foi uma briga das mais inacreditáveis, fico até arrepiado quando me lembro. Comecei a frequentar a Organização Mundial do Comércio naqueles anos e nunca mais parei. Nós estávamos negociando em Washington, na embaixada do Canadá, e os canadenses diziam: "Nós somos sócios dos Estados Unidos, vocês..." Lá pelas tantas, um senhor canadense diz: "É óbvio que vocês estão fazendo alguma coisa de errado, porque o Brasil não tem condições de exportar avião." O problema era que estávamos ganhando todas as concorrências na venda de aviões. Eu diria que ele cometeu um dos maiores erros da vida dele, porque podíamos ter feito até um acerto. Respondemos muito educadamente: "Não, não estamos fazendo nada de errado." E nos anos seguintes ganhamos deles. Então a vida é muito cheia de mudanças.

Paulo Sérgio Ferracioli da Silva, economista, ano do depoimento: 2012

Passando por cima

Eu fui trabalhar na gerência ligada ao setor aeronáutico, que apoia basicamente a Embraer e a Helibras, uma empresa de helicópteros. A briga Brasil x Canadá estava se arrastando há uns cinco anos. A Área de Exportação sempre participou das discussões junto à Organização Mundial do Comércio[OMC], em Genebra, tentando fechar um acordo. Eu tive a oportunidade de participar de reuniões em Genebra; fui escalado para passar três dias e acabei passando 11 dias. O trabalho começou a fluir, conseguimos efetivamente demonstrar, através de um banco de dados impressionante, que foi muito importante para a defesa dos interesses brasileiros na OMC. Eu acho que os canadenses não esperavam que tivéssemos esta capacidade de resposta, por causa do curto espaço de tempo e do volume de informações. Éramos três brasileiros, e a delegação canadense tinha 12 pessoas. O resultado saiu alguns meses depois, com uma vitória brasileira. Ainda em relação à Embraer, tem um fato interessante. Eu já tive a oportunidade de ir ao Canadá várias vezes e os voos entre Montreal e Nova York, por exemplo, são feitos em avião da Embraer. O curioso é que a fábrica da Bombardier fica ao lado do aeroporto, então, antes de pousar, o avião da Embraer passa por cima... E, quando se entra em solo canadense em um avião brasileiro, dá um orgulho muito grande.

Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima, economista, ano do depoimento: 2002

Outras operações relevantes desse período foram os financiamentos de carrocerias de ônibus e caminhões para países da América do Sul, América Central e Caribe. Além disso, o BNDES intensificou o seu apoio aos serviços de engenharia e construção prestados fora do país, dando suporte às exportações brasileiras associadas à execução de grandes projetos de infraestrutura, notadamente na América Latina.

A ação do BNDES não ficou restrita às grandes operações. O Banco atuou, também, no financiamento à exportação de cerâmica, joias, pedras preciosas lapidadas, pedras ornamentais para pisos, móveis e artefatos de madeira e utensílios domésticos – produtos de empresas enquadradas na categoria de "pequenas e médias".

O crescimento da atuação do Banco na área de exportação foi expressivo. Entre 1996 e 2000, a participação dos desembolsos do BNDES Exim subiu de 0,8% para 5,6%, no valor total das exportações brasileiras. No ano 2000, os desembolsos com exportação já representavam 25% do total liberado pelo Banco. O esforço do Governo Federal foi compensado. Em 2001, a balança comercial ficou equilibrada: as exportações atingiram 58,2 bilhões de dólares contra os 55,6 bilhões de dólares gastos com importações.

Exportação

Inspirada por Santos Dumont, a Embraer é hoje uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. Com mais de quarenta anos de existência, a empresa atua em todas as etapas de um processo complexo: projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial e aviação executiva. Além disso, oferece soluções integradas para defesa e segurança.

“O papel do BNDES é fundamental, em vários aspectos, na vida da Embraer. O BNDES é, inclusive, um dos acionistas da Embraer, através da BNDESPAR, que teve historicamente e ainda tem uma participação importante. E também o financiamento das várias áreas da Embraer, a começar pelo investimento em capital fixo e em novos produtos; o financiamento em exportação que é fundamental, importantíssimo... O BNDES tem um papel que ele desempenha que é da Agência de Financiamento à Exportação, como existe lá fora e até aqui dentro com as agências europeias. O BNDES tem esse papel aqui no Brasil, a ponto de ter uma área especializada no Banco para aviação. Acho que é uma das poucas indústrias do Banco que tem uma área especializada, vista a complexidade das operações e dos volumes envolvidos. Então o BNDES tem uma área de aviação; dentro da Área de Exportação existe um departamento especializado no financiamento de aeronaves. Esse é um processo que se iniciou em 1995-1996 e vem sendo aprimorado. Então eu diria que a participação do Banco na vida da Embraer é muito importante e vital no financiamento aos clientes da Embraer, via financiamento das exportações. No acumulado desses anos todos, o BNDES financiou mais ou menos 20% ou 25% do total das vendas da Embraer. (...) Apesar da Embraer ser uma empresa de bastante sucesso, era claro que o modelo estava esgotado e o Estado não tinha mais capacidade de investimento na companhia. Mas havia todo o investimento que o Estado brasileiro fez para desenvolver a capacidade aeronáutica no país, culminando com a fundação da Embraer em 1969, e esse investimento todo foi fundamental para que, quando o capital privado chegasse na Embraer, encontrasse uma capacidade técnica que era uma das melhores do mundo e a capacidade de engenharia da Embraer, os processos técnicos, a tecnologia desenvolvida na Embraer eram bastante avançados. Então, quando chegou o capital privado com a filosofia mais voltada para o mercado e com a visão empresarial de empresariar o negócio e trazendo efetivamente recursos adicionais, essa combinação do ‘empresariamento’ com o novo capital e com a capacidade que já existia, isso fez a nova Embraer, a partir de 1994.”

Paulo Cesar de Souza Silva, vice-presidente executivo para o Mercado de Aviação Comercial da Embraer

Jato da Embraer, modelo ERJ 145. Aviões fabricados pela Embraer ganham o mundo em viagens e vendas

Até hoje a Embraer produziu mais de cinco mil aviões, que operam em 92 países, nos cinco continentes, tornando-a líder no mercado de jatos comerciais com até 120 assentos. A empresa ainda fabrica alguns dos melhores jatos executivos em operação e entrou em um novo patamar no setor de defesa. Paulo Cesar de Souza e Silva, vice-presidente executivo para o Mercado de Aviação Comercial da Embraer, ressalta a importância do BNDES para o investimento comercial aeronáutico do Brasil:

“Os desafios no setor aeronáutico mundial são realmente enormes, e o BNDES vai continuar tendo um papel extremamente relevante nas atividades da Embraer. Estamos agora desenvolvendo a aviação executiva e a de defesa, com novos produtos, que vão gerar exportações adicionais. Então, quer dizer, o Banco vai ter um papel realmente importantíssimo no financiamento aos clientes da Embraer, os que ela já tem e vai continuar a ter e vai ter ainda mais, além da ideia dos apoios para investimentos fixos e desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos. O papel do Banco numa empresa como a Embraer é tão vital quanto o desenvolvimento de novos mercados para nós. Quer dizer, o Banco tem, efetivamente, uma ligação uma ligação muito grande no financiamento de médio e longo prazos.”

Novas ações: Comunidade Solidária e Brasil em Ação [1995-1998]

No início da administração Fernando Henrique Cardoso, em 1995, foi criado o Programa Comunidade Solidária, voltado ao atendimento da população de baixa renda, em especial ao combate à fome e à pobreza.[76] Para ampliar sua atuação, o programa articulou uma parceria entre Estado e sociedade civil. Vários ministérios foram envolvidos.

Foi instituído um conselho, composto de 21 membros da sociedade civil, dos ministros da Saúde, Educação, Trabalho, Fazenda, Planejamento, Esportes e do chefe de Gabinete da Presidência, liderado pela primeira-dama, a antropóloga Ruth Cardoso. O foco de atuação concentrou-se nas áreas de alimentação e nutrição, serviços urbanos, desenvolvimento rural, geração de emprego e renda, defesa de direitos e promoção social.

Como prioridade inicial, o Comunidade Solidária selecionou 156 municípios em 14 estados. Os municípios foram escolhidos com base em estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que mapeou as áreas mais pobres do país, e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), que, com dados do IBGE, havia identificado cidades em que as crianças tinham menos chances de sobreviver. Naquele momento, a síntese dos dois estudos revelou a existência de 1.072 bolsões de pobreza, com 5,2 milhões de pessoas vivendo em condições de pobreza extrema. Cada governador foi convidado a contribuir, escolhendo pelo menos dez municípios de seu estado.

---

76 Decreto 1.369, de 12 de janeiro de 1995.

O Comunidade Solidária foi sendo desdobrado em outros programas, como Alfabetização Solidária, Capacitação Solidária, Universidade Solidária, Esporte Solidário e Artesanato Solidário. O Governo Federal implantou também programas de transferência de renda, como o Vale Gás, vinculado ao Ministério de Minas e Energia, o Bolsa Alimentação e o Bolsa Escola, esse último vinculado ao Ministério da Educação. Em 2002, 12 programas sociais beneficiavam cinco milhões de famílias.

Em agosto de 1996, o governo FHC lançou o Programa Brasil em Ação, que teve como objetivo implantar uma série de ações em parceria com estados, municípios e empresas privadas. O programa reuniu um conjunto de 42 empreendimentos selecionados por sua capacidade de induzir novos investimentos produtivos e de reduzir os desequilíbrios regionais e sociais. O escopo das ações era amplo, abrangendo as áreas de saúde, educação, habitação, saneamento, água, emprego, agricultura, comunicações e transporte, para impulsionar um desenvolvimento integrado e sustentável.

A escolha dos projetos foi definida tomando-se por base a capacidade de o empreendimento "aumentar a competitividade da economia, reduzir os custos de produção e comercialização, eliminar gargalos e melhorar a oferta de mão de obra qualificada".[77] Além disso, os projetos deveriam promover um efeito multiplicador sobre o desenvolvimento econômico e social em suas regiões. Empreendimentos como a construção do Gasoduto Brasil-Bolívia e a modernização dos portos de Santos, em São Paulo, Suape, em Pernambuco, e Pecém, no Ceará, faziam parte desse conjunto.

Entre 1996 e 1999, os investimentos, públicos e privados, absorveram em torno de 70 bilhões de reais. Para cada empreendimento, havia um gerente responsável pelo cumprimento das metas estabelecidas. Uma rede informatizada era alimentada em tempo real, concentrando os dados e interligando todos os gerentes, parceiros e gestores públicos envolvidos nos projetos. Esse modelo de administração do programa inaugurou uma cultura gerencial empreendedora no setor público e contribuiu para que as metas fossem alcançadas.

O Brasil em Ação foi concluído em 1999, mas serviu de base para o Plano Plurianual, chamado Avança Brasil, que expandiu as suas ações para 58 projetos.

---

77 *Programa Brasil em Ação: <http://www.abrasil.gov.br/anexos/anexos2/bact.htm>. Acesso em: out. 2012.*

A volta do social
[BNDES | 1996-2002]

O BNDES deu suporte ao Programa Brasil em Ação também em sua dimensão social, apoiando especialmente o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), a partir de 1996. O Pronaf – considerado estratégico pelo governo FHC – foi concebido para apoiar os agricultores familiares e os assentados da Reforma Agrária. A meta era equilibrar e incentivar a "produção agrícola de pequeno porte, devido à sua elevada capacidade de produzir alimentos para os mercados interno e externo e gerar ocupações produtivas e renda no meio rural".[78]

O suporte à agricultura familiar foi crescendo a cada ano. Em 2000, o BNDES apoiava 56.311 produtores rurais – o que representava uma evolução significativa em relação aos 32.127 produtores no ano anterior –, beneficiados pelos programas Pronaf, Prosolo (de incentivo ao uso de corretivos de solo) e Proleite (de modernização da pecuária leiteira).

Ainda em consonância com o Governo Federal, em 1996, o apoio a projetos sociais voltou a fazer parte do cotidiano do BNDES, com a criação de uma área dedicada unicamente para esse fim, então chamada de Área de Desenvolvimento Regional e Social. A unidade passou a conceber projetos mais abrangentes do que aqueles desenvolvidos na década anterior e a atuar em conjunto com as demais áreas do Banco. Desde então, tornou-se obrigatória, nos projetos apoiados pelo BNDES, "a inclusão de um programa de reciclagem profissional e de estímulo à adoção de benefícios adicionais às obrigações trabalhistas, com o objetivo de minimizar os efeitos decorrentes da perda de postos de trabalho".[79]

Um mundo

O BNDES tinha tido uma Área Social na década de 1980, que, basicamente, operava com recursos do Finsocial. Recriou-se uma Área Social em fevereiro de 1996. O que era o nosso desafio? Era fazer o Banco chegar a clientes que nunca tinha atingido. Como desenhar produtos financeiros para essa clientela não tradicional? A segunda dificuldade era que o tal do "social" – a gente fala de social como se fosse uma coisa simples, mas representa um mundo. A desigualdade social tem várias faces. Pensar em serviços sociais básicos é pensar em água, esgoto, saneamento, habitação, saúde, educação...
E, ainda, pensar no social não é só pensar em saúde, educação e infraestrutura; é pensar também em renda. Se aquela população não tem renda, isso gera um desafio muito grande para as políticas setoriais.

Beatriz Azeredo da Silva, economista, ano do depoimento: 2002

---

78 Programa Brasil em Ação: <http://www.abrasil.gov.br/anexos/anexos2/bact.htm >. Acesso em: out. 2012.

79 Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 1996.

A nova área se estruturou em linhas de atuação de modo a atender a projetos em setores sociais básicos, como saúde e educação; apoiar a modernização do setor público, envolvendo a gestão municipal e investimentos multissetoriais em regiões urbanas degradadas; e desenvolver programas de apoio à geração de trabalho e renda, incluindo, notadamente, microcrédito, empresas autogestionárias e ações de desenvolvimento local.

Assim, saúde e educação foram consideradas áreas prioritárias para a aplicação de recursos reembolsáveis e não reembolsáveis. Na área de saúde, a aplicação dos recursos reembolsáveis destinou-se, em grande parte, ao apoio de projetos médico-hospitalares privados, diretamente ou por meio de agentes financeiros. Gradativamente, novos programas foram sendo criados para dinamizar a área social.

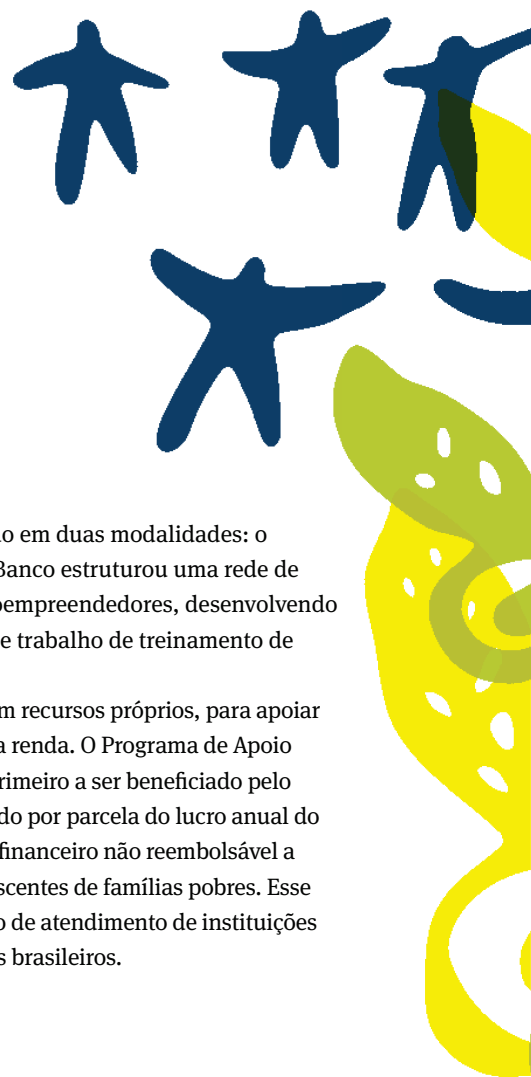
Em seu primeiro ano, em sintonia com o Conselho da Comunidade Solidária e com o Plano Brasil em Ação, foi instituído o Programa de Crédito Produtivo Popular (PCPP), com a finalidade de formar uma indústria de microfinanças no Brasil, disponibilizando recursos para agentes repassadores de microcrédito. A ideia era atender microempresários que não tinham acesso à rede bancária. Os microcréditos começaram a ser repassados de forma indireta, por meio de instituições especializadas, atendendo ao empreendedor informal.

A mais bonita

A Área Social é a mais bonita do Banco. Ela recomeçou em 1996. Começamos a desenvolver programas de modernização do setor administrativo das prefeituras do Brasil, o que é fantástico. O programa procura atender a todos os municípios brasileiros, a gente faz muito contrato com eles. Eles se modernizam para saber cobrar impostos, se organizam para saber atender o povo. A área tem o Programa de Crédito Produtivo Popular, o BNDES enquadra ONGs mandatárias para ofertar créditos a quem não tem acesso a banco. Então, pessoas como a costureira, o pipoqueiro, quem faz *pizza* em casa para vender estão sendo alcançados pelo BNDES, por meio da Área Social.

Deborah Prates Padilha de Barros Peralles, advogada, ano do depoimento: 2002

O programa de microcrédito foi implantado em duas modalidades: o BNDES Solidário e o BNDES Trabalhador. O Banco estruturou uma rede de instituições capazes de atender a esses microempreendedores, desenvolvendo e sistematizando uma metodologia própria de trabalho de treinamento de agentes de crédito.

Em 1997, o BNDES criou o Fundo Social, com recursos próprios, para apoiar projetos sociais voltados à população de baixa renda. O Programa de Apoio a Crianças em Situação de Risco Social foi o primeiro a ser beneficiado pelo fundo. Os recursos do Fundo Social, constituído por parcela do lucro anual do Banco, passaram a ser utilizados como apoio financeiro não reembolsável a projetos sociais destinados a crianças e adolescentes de famílias pobres. Esse programa possibilitou a ampliação do número de atendimento de instituições públicas e privadas em quase todos os estados brasileiros.

Em 1998, com os recursos do Fundo Social, o BNDES passou a apoiar o Projeto Mãe Canguru de Assistência ao Bebê Prematuro, desenvolvido pelo Instituto Materno Infantil de Pernambuco. O método consiste em incentivar o contato direto entre mãe e filho prematuro. Ao invés de ficar em incubadoras, o bebê permanece junto ao peito da mãe. Os batimentos cardíacos da mãe ajudam a estabilizar os do bebê prematuro. A humanização do tratamento e o fortalecimento do vínculo com a mãe ajudam a diminuir o tempo de internação, em média, de três meses, para 15 dias, reduzindo também o custo hospitalar. Em 1999, o Ministério da Saúde adotou o Mãe Canguru como política pública. O BNDES, em parceria com esse ministério e com a Fundação Orsa, contribuiu para a disseminação do método, capacitando profissionais em todo o país. Hoje, ele é adotado em inúmeras maternidades, públicas e particulares.

De acordo com a proposta de reforma tributária do Governo Federal, em 1997, o BNDES lançou o Programa de Modernização das Administrações Tributárias e Gestão dos Setores Sociais Básicos (PMAT), criado para ajudar a fortalecer as administrações municipais.

Do tamanho do país

Fizemos uma viagem de trabalho a Fortaleza e eu tive a oportunidade de assistir a um espetáculo apoiado pelo BNDES, o Balé Edisca. Você não acredita como um financiamento, um apoio, claro que não foi só do Banco, pode tirar crianças da rua e torná-las bailarinas. Elas estavam perfeitas. Passaram não só a beleza técnica do aprendizado [o que mostra que com esforço se consegue chegar lá], mas também toda a emoção de participar daquela experiência. Ter assistido foi realmente emocionante. Do apoio a grandes empresas, como a Embraer, até um pequeno empresário para a compra de uma máquina, todo apoio regional, no Nordeste, no Sul, na capital ou no interior, tudo isso é algo que só aqui dentro você tem a dimensão.

Denise Nogueira Gregory, economista, ano do depoimento: 2002

Com responsabilidade

A Lei de Responsabilidade Fiscal foi discutida inicialmente por um grupo de trabalho do BNDES e do Ministério do Planejamento. Dali saiu o pré-projeto de lei que foi colocado na internet no final de 1998. As secretarias de Fazenda discutiram esse pré-projeto e se reuniram, no início de 1999. Ao longo desse ano, o projeto de lei foi submetido a inúmeras audiências públicas, com vários setores, sob o comando do Ministério do Planejamento e da Secretaria de Assuntos Fiscais do BNDES. Em de maio de 2000, a lei foi sancionada. Trabalhamos muito na implementação dos instrumentos de planejamento junto a municípios, dando treinamento. A lei passou a obrigar os municípios a planejarem não só o ano em curso, mas terem um planejamento de médio prazo, os planos plurianuais para quatro anos.

Sol Garson Braule Pinto, economista, ano do depoimento: 2002

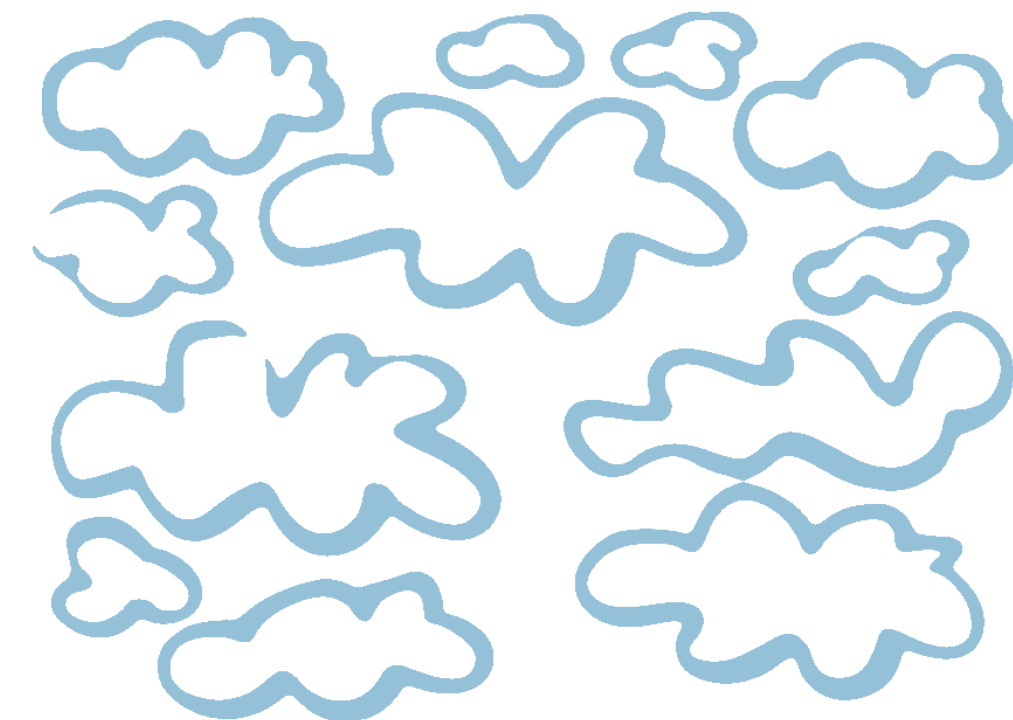
Novo impulso

A Área Social ganhou impulso depois que começou a trabalhar com projetos mais amplos, começando com as prefeituras, através de financiamentos lastreados nos impostos. A ideia de não fazer empréstimos para prefeituras e estados não era só por conta do risco de inadimplência. A ideia era que eles soubessem como gerir recursos. O Programa de Modernização da Administração Tributária, o PMAT, permite que municípios e estados administrem melhor seus próprios recursos não só para pagar o empréstimo ao Banco, mas para dar continuidade aos projetos financiados.

Sol Garson Braule Pinto, economista, ano do depoimento: 2002

Desde sua implantação, o PMAT procurou desenvolver com as prefeituras um trabalho de melhoria na gestão administrativa, visando ao fortalecimento da capacidade de geração de receita própria. O objetivo era participar ativamente do processo de reforma e aumento do nível de eficiência fiscal do Estado brasileiro. Nesse período, as prefeituras de Manaus, Vitória, Rio de Janeiro, Curitiba, Belém, Fortaleza, entre outras, participaram do PMAT. Ao final de 1999, a carteira de projetos do PMAT já abrangia 52 municípios.

Em 1998, o BNDES desenvolveu uma linha de atuação chamada de Projeto Multissetorial Integrado em Áreas de Extrema Pobreza (PMI), ligado ao desenvolvimento urbano, para coordenar diversas formas de ações em conjunto com o Governo Federal, direcionadas às comunidades de baixa renda. A primeira cidade beneficiada pelo PMI foi Teresina (PI), onde o projeto executou cerca de vinte ações, que abrangeram desde a pavimentação de ruas até as ligações de abastecimento de água e energia elétrica, bem como melhoria habitacional, construção de creches, unidades de saúde, escolas, praças, quadras esportivas e centros comunitários.[80]

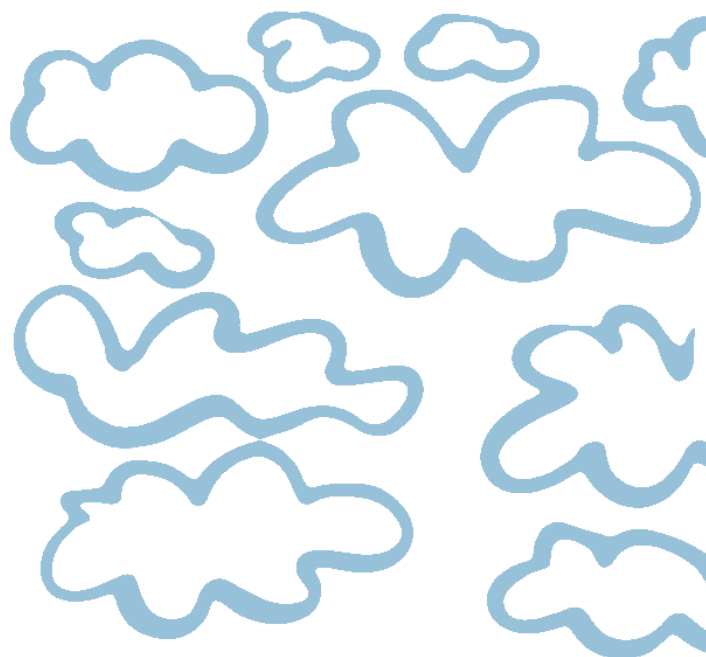
80 *O PMI, em Teresina, era integrante do Programa Morar Melhor, inserido no Plano Brasil em Ação, do Governo Federal.*

Histórias maravilhosas

Tem histórias maravilhosas, histórias de sucesso. Vendedores ambulantes que pegaram um, dois, três e no décimo crédito já têm a sua lojinha. Um ex-taxista organizou uma luteria, uma oficina para fazer violão, onde trabalhavam ele e seus dois filhos jovens. Com o crédito, ele comprou equipamentos e matéria-prima para fazer violões. É mundo informal, que inclui costureira, doceira... Um mundo diversificado de iniciativas produtivas: o jovem que faz prancha de surfe, o outro que faz voo duplo de asa-delta e pegou um crédito para comprar a sua segunda asa-delta, o famoso *pizzaiolo* da Rocinha que comprou uma moto para fazer entrega em domicílio. E por aí vai.

Beatriz Azeredo da Silva, economista, ano do depoimento: 2002

Na periferia de Teresina, 115 favelas foram transformadas em cinquenta bairros urbanizados, beneficiando uma população de 120 mil pessoas. Na área de geração de emprego e renda, foram implantadas hortas comunitárias, quintais urbanos de produção e lavanderias comunitárias. Nessa mesma época, as prefeituras das cidades de Curitiba (PR) e Vitória (ES) também se beneficiaram com os financiamentos e as intervenções do Projeto Multissetorial Integrado.

No ano 2000, o BNDES, em parceria com o Banco do Nordeste e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), deu início ao Projeto de Desenvolvimento Local, com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de vida, da ocupação e da renda das populações mais pobres. A cooperação técnica do Pnud foi essencial para imprimir uma nova e estratégica visão de desenvolvimento, materializada na metodologia Gerenciamento Participativo (Gespar).

Inicialmente, o Projeto de Desenvolvimento Local foi implantado em 57 municípios, selecionados em razão do baixo poder aquisitivo da população e pelo alto nível de exclusão social. O principal objetivo do projeto era melhorar a qualidade de vida por meio do desenvolvimento humano, social e econômico, assim como gerar emprego e renda.

Sinergia

A sinergia entre desenvolvimento regional e as micro, pequenas e médias empresas é muito grande. As áreas menos desenvolvidas crescem exatamente com uma densidade muito grande de micro, pequenas e médias empresas. O desenvolvimento regional casado com o segmento das micro, pequenas e médias empresas é fundamental. São áreas indissociáveis. Quando se fala em arranjos produtivos locais, estamos falando exatamente de micro, pequenas e médias empresas. Um exemplo de arranjos produtivos locais, apoiado pelo BNDES, é o polo de carcinicultura do Rio Grande do Norte. São vários pequenos empresários que cultivam camarão em cativeiro nessas regiões. O BNDES fez um trabalho junto com o Sebrae e com as organizações locais, buscando alternativas para otimizar esse segmento, porque isoladamente, sem orientação, a tendência é a mortalidade. As pequenas e microempresas nascem e morrem numa velocidade estúpida. Então, o que se tem que fazer é tentar consolidá-las em arranjos, que eu chamo de arranjos produtivos locais. Por quê? Porque é a vocação local. Não adianta querer produzir no Rio de Janeiro camarão de cativeiro. Não é a vocação. Onde se pode ter fruticultura irrigada? No Nordeste brasileiro existe toda uma área propícia para fazer isso.

Darlan José Dórea dos Santos, economista, ano do depoimento: 2002

Valorizando a diversidade: o BNDES e a cultura

Durante o governo Collor, praticamente todos os mecanismos de apoio cultural foram extintos no país. O momento da chamada “retomada do cinema nacional” aconteceu ainda no governo Itamar Franco, com a promulgação da Lei Federal 8.685, de 20 de julho de 1993, denominada Lei do Audiovisual, que entrou em vigor em 1994.

A Lei do Audiovisual ajudou a estimular investimentos na produção e coprodução de obras cinematográficas e audiovisuais e infraestrutura de produção e exibição. Prevista para vigorar até o exercício fiscal de 2003, essa lei foi prorrogada por mais vinte anos por meio da Medida Provisória 2.228, de 2001. Além disso, o Ministério da Cultura instituiu o Prêmio Resgate do Cinema Brasileiro, em 1994, que libera recursos para a produção de filmes e contribuiu para esse momento de retomada.

Com os novos instrumentos de apoio, o cinema nacional entrou em outra etapa. Filmes como “Carlota Joaquina, Princesa do Brazil” e “O Quatrilho”, parcialmente financiados pelo Prêmio Resgate, inauguraram essa fase, em 1995. Registrou-se efetivamente o aumento do número de filmes realizados, e o cinema brasileiro voltou à cena mundial.

Atento a esse momento, em 1995, o BNDES passou a investir de forma consistente na área cultural com o lançamento do Programa de Incentivo ao Cinema, acompanhando e motivando o renascimento do cinema brasileiro. Entre os primeiros filmes apoiados pelo BNDES, destacam-se: “O que é isso, companheiro?”, “Guerra de Canudos”, “Amores possíveis”, “Villa-Lobos: uma vida de paixão” e “Mauá, o imperador e o rei”.

Em 1997, os projetos de restauração de bens imóveis do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) passaram a contar também com o apoio do Banco. O BNDES começou a patrocinar restaurações de monumentos tombados pelo Iphan, da época da Colônia e do Império. Nesse período, foram realizadas intervenções em espaços como o Paço Imperial e a Igreja Santa Luzia, no Rio de Janeiro, a Casa da Torre de Garcia D’Ávila, na Bahia, e a Capela de Santo Antônio de Igarassu, em Pernambuco.

Apoio crescente

Após o desmonte da cultura do governo Collor e a partir de 1993, quando começaram a surgir as leis de incentivo à cultura, o Banco passou a se utilizar desses recursos para investir na cultura. Então, ele usa a Lei do Audiovisual para o cinema. Desde 1995, o Banco vem apoiando o cinema; um apoio crescente, que começa com 1, depois 2, depois 4 e, no ano 2000, foram 7,5 milhões de reais, o que já era um valor significativo. Em 2001, foram mais de 14 milhões. O BNDES passou a ser uma das empresas brasileiras que mais apoiam o cinema: ficção, documentário, curta, média e longa. Nesse período, foram apoiados mais de 140 filmes. Eu acho que não existe uma nação importante que não tenha sua indústria cinematográfica bem representada. Além disso, é uma indústria muito empregadora de mão de obra e geração e manutenção de emprego é uma das missões do BNDES. Então, o Banco não apoia cinema para fazer *marketing* cultural, mas para ajudar no desenvolvimento.

Elizabeth Maria de São Paulo, administradora, ano do depoimento: 2002

Cultura

O Banco desenvolve, desde 1997, diversas ações na área cultural, incentivando sua preservação, produção, promoção e disseminação. Os projetos pioneiros tiveram apoio do Ministério da Cultura e do Iphan e foram ações de restauração de bens patrimoniais nacionais. Com a regularidade e a efetivação de sua atuação na área, o BNDES incorporou à sua marca o valor da preservação do patrimônio histórico e artístico nacional e hoje é reconhecido nesse segmento.

"Quando eu assumi a direção do Theatro em 2007, houve um desmoronamento de parte do foyer *do balcão nobre, onde fica a área mais nobre do Theatro, com as pinturas do Amoedo, do Visconti; é uma área com douramento de folhas de ouro. Essa área estava com uma infiltração que somava de dez a 12 baldes de água no teto do Theatro. A cúpula estava coberta com um plástico preto. Quando eu assumi, sabia que a situação era grave e avisei o governador e a Adriana Rattes [secretária de Cultura], mas não podia imaginar que haveria um desmoronamento. Quando houve o desmoronamento, liguei na mesma hora para a Defesa Civil, fotografei tudo e corri para as instituições que eu achava que teriam a sensibilidade de entender o que estava acontecendo com um dos prédios artísticos mais importantes do nosso país. E eu fui até o BNDES e a Petrobras e foi maravilhoso, porque o presidente e o vice-presidente do BNDES, que na época eram o Armando Mariante e o Luciano Coutinho, ficaram muito sensibilizados e imediatamente aportaram o dinheiro. O apoio do BNDES foi instantâneo quando eu mostrei as fotografias. Eles perceberam que não havia outra opção que não fosse o restauro completo do prédio. Eu tive medo de perder as pinturas dos Tímpanos do Visconti dado o grau de infiltração. A primeira coisa que tivemos que fazer foi a descupinização geral. Em março começou o restauro do telhado e mantivemos a programação até outubro, quando fechamos para fazer o restauro que, graças a Deus, ficou como o Theatro merece.*

Carla Camurati, presidente da Fundação Theatro Municipal e cineasta

Fachada do Theatro Municipal do Rio de Janeiro (RJ), após a restauração iniciada em 2008

O Banco também promove projetos culturais em sua sede – como o Quintas no BNDES e exposições de artes plásticas – e patrocina variadas publicações e eventos. O BNDES considera a cultura uma alavanca para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Brasil, oferecendo ao setor um diversificado conjunto de instrumentos de apoio financeiro. Carla Camurati fala do apoio do Banco à área cultural:

"O BNDES, pelo seu foco em economia e desenvolvimento, possui uma percepção muito clara do que a gente precisa com relação a investimentos diversos. Então, o BNDES sabe em que áreas da cultura ele deve investir: audiovisual e patrimônio que precisamos conservar dentro da nossa sociedade, porque a história está estampada em nosso patrimônio e no cinema, que é o futuro! E educação, porque sem educação o país não vai se desenvolver... Então, cinema, patrimônio, educação e cultura são áreas fundamentais, são os pilares para um equilíbrio em grande escala do país."

Enfrentando tempestades
[SEGUNDO GOVERNO FHC]

Em 1997, o Congresso Nacional aprovou uma emenda constitucional admitindo a reeleição de presidente da República, governadores e prefeitos. Em 1998, Fernando Henrique Cardoso foi reeleito. O segundo governo FHC enfrentou um quadro internacional mais adverso, composto por uma sucessão de crises econômicas. Os efeitos da globalização se faziam sentir por todo o mundo.

Entre 1997 e 1998, um conjunto de países asiáticos sofreu crise monetária, com profundas repercussões nas finanças mundiais. Em 1998, a Rússia desvalorizou a moeda e pediu moratória. As turbulências do mundo globalizado atingiram também o Brasil, ocasionando uma fuga de dólares, que ameaçou a economia nacional. O governo precisou recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI) para reforçar as reservas brasileiras e fechar acordo pertinente à dívida externa. Na época, o país obteve junto ao FMI um empréstimo de 41,5 bilhões de dólares, sob uma série de 51 imposições. A situação, porém, se tornou insustentável.

Após uma frustrada tentativa de flexibilização do regime, em janeiro de 1999, a moeda nacional foi desvalorizada. Ainda no primeiro semestre do ano, o governo adotou medidas na tentativa de manter a estabilidade econômica. As principais medidas foram a mudança no regime de câmbio (de fixo para flutuante), uma política de metas de inflação criada pelo Banco Central e a ampliação da meta do superávit primário,[81] que implicou um forte ajuste fiscal nas contas do país.

Apesar dos prognósticos, no final desse ano, registrou-se um pequeno crescimento do PIB na ordem de 1%. Em comparação com outras economias, que também adotaram e abandonaram regimes de câmbio administrado na América Latina, como o México, o caso brasileiro foi um sucesso. Não houve perda do Produto Interno Bruto, o câmbio recuou rapidamente e a inflação registrou uma pequena elevação, fechando o ano em 8,9% (IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo). Entre 1999 e 2001, o Brasil voltou a crescer e conseguiu melhorar a balança comercial.

---

81 *De acordo com Fábio Giambiagi, a meta passou a ser de 3,1%, 3,25% e 3,35% do PIB para os anos de 1999 a 2002. Cf.* op. cit., *p. 177.*

Na tentativa de dar novo impulso à expansão da economia, o Governo Federal elaborou o Plano Plurianual, também chamado de Avança Brasil, baseado na experiência do Brasil em Ação e nos Estudos dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento.[82] O BNDES participou da elaboração do plano, procurando retomar a prática do planejamento de longo prazo, interrompida desde o governo Collor. A ideia básica era planejar para crescer de forma sustentada, mantendo a estabilidade econômica e procurando reduzir as disparidades regionais e sociais.

Em 2000, no âmbito da reforma do Estado referente à área administrativa, houve a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabeleceu normas estritas para a gestão das finanças públicas nas três instâncias: municipal, estadual e federal. A proposta era a de uma gestão fiscal mais responsável e transparente. Com a nova lei, o Governo Federal assumiu o compromisso com a austeridade fiscal. A reorganização das finanças públicas foi um dos fatores que ajudaram na consolidação da estabilidade econômica.

Os ajustes – cambial, monetário e fiscal – na política econômica, contribuíram para a retomada do crescimento, que se prolongou pelo ano 2000, quando a variação positiva do PIB foi, em média, 4,3%. No entanto, o cenário externo permaneceu adverso e os bons resultados foram interrompidos em 2001, quando a taxa de crescimento do PIB caiu para 1,3%.

Ao longo do ano de 2001, a economia brasileira foi novamente abalada por quatro grandes crises: a crise interna do setor de energia, chamada de “apagão”, que resultou na adoção de racionamento de energia elétrica, por causa da falta de investimentos[83] associada a um período prolongado de estiagem em bacias de hidrelétricas importantes e ao aumento do consumo nos últimos anos; a crise na Argentina; a crise decorrente dos atentados contra as torres gêmeas de Nova York e outros alvos nos Estados Unidos da América; e a retração da economia mundial.

Desenvolvimento integrado

Teve um grande estudo dos eixos nacionais de integração e desenvolvimento, para se ter uma visão do que havia em determinado espaço. A ênfase era em infraestrutura, mas não bastava ter uma estrada, se o que se precisa levar não tivesse um porto ou energia elétrica para poder produzir naquela região ou se não tivesse gente qualificada para trabalhar e, ainda, se aquele investimento não revertesse em termos de condições sociais para a população. Então, os eixos nacionais de integração e desenvolvimento passaram a ter essa concepção de um desenvolvimento integrado; partia-se das atividades produtivas e se fazia uma prospecção do que poderia acontecer em cada região do Brasil, pensando no desenvolvimento indo para o Centro-Oeste ou para o Nordeste. Para onde o desenvolvimento estava indo? O que se precisava? Onde os investimentos de infraestrutura deveriam ser realizados? A base de tudo era uma prospecção da atividade produtiva para determinar os investimentos necessários em infraestrutura: integração total de transportes, armazenagem, logística, energia e telecomunicação. Havia também as questões sociais: tem moradia para aquelas pessoas? Tem educação? Tem escolas? Tem saúde? Então, se determinavam as necessidades de cada região, incluindo as questões ambientais. Ao final, o estudo identificou as necessidades de investimento no Brasil inteiro com base em infraestrutura, educação, saúde e meio ambiente.

Yolanda Maria Melo Ramalho, economista, ano do depoimento: 2012

---

82 Esses estudos, que tiveram início em 1998, foram uma parceria entre o Ministério do Planejamento e o BNDES, e tinham como objetivo orientar os investimentos em infraestrutura e o planejamento estratégico do Governo Federal.

83 O governo não ampliou os investimentos no setor de energia elétrica por conta da agenda de privatizações, que incluía a venda das usinas hidrelétricas. Novos investimentos deveriam, então, ser feitos pelo setor privado. Porém, isso não ocorreu e os investimentos ficaram suspensos.

As crises internacionais tiveram forte impacto no Brasil e o governo brasileiro pediu outro empréstimo ao FMI. Apesar das dificuldades impostas pelos cenários interno e externo, o Brasil terminou o ano com resultados positivos, como produção industrial em alta, saldo na balança comercial, redução do déficit em conta-corrente, superávit nas contas públicas, juro real reduzido para um dígito, êxito no esforço fiscal em todas as esferas do governo e melhoria dos indicadores sociais.[84]

Em 2002, as dificuldades se reapresentaram. A crise financeira internacional se agravou, fazendo com que as bolsas de valores de todo o mundo registrassem quedas expressivas. No Brasil, a situação ficou igualmente grave. Nesse ano, a Bolsa de São Paulo teve perdas de 30% e a cotação do dólar subiu cerca de 50%. Fernando Henrique, com a anuência de Luiz Inácio Lula da Silva, já eleito para sucedê-lo, recorreu uma terceira vez ao FMI. O novo empréstimo só seria liberado no governo Lula.

Durante os dois períodos de governo FHC, a economia passou por momentos de retração e expansão. A taxa média de crescimento do PIB ficou bem abaixo do esperado – entre 1995 e 2002, foi de apenas 2,3% ao ano. Mesmo assim, em seu segundo governo, o Brasil cresceu um total de 9%, superando os resultados dos demais países da América do Sul.[85]

Houve certa preocupação em atenuar os desequilíbrios regionais. A Região Norte registrou o maior índice de crescimento (55%), seguida das Regiões Centro-Oeste (38%), Sul (34%), Nordeste (24%) e Sudeste (22%). Apesar da implantação de importantes reformas estruturais, faltou ainda a reforma tributária para consolidar os avanços e ajudar a criar melhores condições de crescimento e de redução das desigualdades sociais e regionais.

O saldo geral foi positivo. Nesses anos, operou-se uma mudança real no Brasil. A economia nacional ficou mais moderna e competitiva. Com a moeda estável e os primeiros programas de transferência de renda, a pobreza no país começou a cair. Depois de mais de uma década sem mudanças os indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad),[86] do IBGE, registraram uma queda na pobreza de 31,9%, ocorrida entre 1995 e 2002. Contudo, se as batalhas pela estabilização foram vencidas, outras igualmente importantes precisavam ser enfrentadas. O Brasil ainda teria que superar muitas dificuldades nas áreas de educação, assistência social, saúde, distribuição de renda e emprego.

---

84 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 2001.*
85 *Cf. GIAMBIAGI, Fábio,* op. cit., *p. 191.*
86 *Fonte CPS/FGV, a partir de microdados da Pnad/IBGE: "Desigualdade de renda na década". Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/bd/DD/DD_Apresentacao_FIM.pdf>. Acesso em: out. 2012.*

Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa)

Muito mais ação
[BNDES | 1998-2002]

Em 1998, o BNDES voltou a dinamizar o seu programa de estudos com o desenvolvimento da pesquisa "Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento", contribuindo com a elaboração do plano plurianual do Governo Federal. Um consórcio de empresas especializadas foi contratado para orientar os estudos, que deveriam abranger todo o território nacional, dividido em eixos que agrupariam áreas, sem levar em consideração suas fronteiras geopolíticas. Além do Banco, vinte universidades e centros de pesquisa participaram do estudo.

A equipe do estudo procurou identificar os principais obstáculos ao desenvolvimento nacional e indicar as oportunidades de investimentos públicos e/ou privados em setores considerados essenciais para o crescimento sustentável do país: infraestrutura econômica (transporte, energia e telecomunicações), desenvolvimento social (saúde, educação, habitação e saneamento), informação e conhecimento e meio ambiente.

As oportunidades apontadas pelo estudo deveriam contribuir para a integração nacional e para a melhoria das condições de competitividade sistêmica da economia brasileira no mercado internacional. Outra questão primordial deveria ser a indicação de pontos favoráveis para a diminuição das disparidades de renda e dos desequilíbrios regionais.

Como parte desse esforço de redução dos desequilíbrios, o BNDES criou, em 1999, a Secretaria de Desenvolvimento Regional, com a finalidade de implantar medidas específicas, por meio de dois novos programas de financiamento: o Programa de Apoio ao Turismo, destinado a estimular o aproveitamento do potencial do Nordeste, e o Programa Centro-Oeste, para o qual foram estabelecidas as mesmas condições dos Programas Amazônia Integrada, Nordeste Competitivo e Reconversul.

Muitos estudos

Na Área de Planejamento, tive uma experiência interessante chamada de Estudo dos Eixos Associado ao Planejamento do País, durante o governo Fernando Henrique. Eu pude ter acesso a outros setores de infraestrutura, que é o setor em que trabalho hoje. Faziam-se análises dos eixos nacionais de integração, foi um estudo bastante volumoso, que procurou levantar um portfólio de investimentos em transporte, energia, estrutura urbana e social. Esse trabalho durou mais de dois anos. Tive a oportunidade de trabalhar, também, em um projeto de análise de grupos econômicos, com o sociólogo Luciano Martins. Foi feito um convênio com o Banco e nós começamos a trabalhar em conjunto com a assessoria da Presidência da República. Fizemos a análise de grandes grupos, como Gerdau, Odebrecht e outros que não existem mais, como Cofap, Ceval. A análise era feita sob o ponto de vista da estratégia, era bem interessante. Hoje, o Banco faz análises parecidas, de estratégias de empresas.

Nelson Fontes Siffert Filho, economista, ano do depoimento: 2012

O pai

O Luiz Carlos Mendonça de Barros foi, realmente, o grande pai da volta da Área Social do BNDES. Foi ele quem acreditou naquilo e acompanhou os primeiros projetos. Ele tinha experiência no setor financeiro, mas ficou absolutamente fascinado por esse mergulho no setor real, que ele teve no BNDES.

José Pio Borges de Castro Filho, engenheiro e economista, ano do depoimento: 2002

Um elo importante

Em 1999, o BNDES estava sendo incentivado e até cobrado pelo governo e por entidades externas, para ter uma atuação regional mais forte. Então, o Banco criou uma Secretaria de Desenvolvimento Regional, com *status* de Superintendência, cujo objetivo era conduzir e tratar essa questão do desenvolvimento regional, não em nível de operações, mas em nível institucional, atuando como um elo entre o BNDES e as várias entidades, e aí não só estados, mas Governo Federal, vários ministérios: Ministério da Agricultura, Ministério do Meio Ambiente. A secretaria estava voltada mais para as Regiões Norte e Nordeste, onde a atuação do Banco era mais limitada. Então, eu fui convidado para ser o superintendente. Na época, nós formamos um grupo pequeno de pessoas, em torno de seis a oito pessoas, no máximo, contando toda a estrutura. O objetivo era fazer essa articulação entre os entes externos envolvidos nessa questão de desenvolvimento regional e as várias áreas do Banco, não só áreas operacionais, como área de planejamento e coisas dessa ordem.

Luiz Fernando Linck Dorneles, contador, ano do depoimento: 2012

Mais significado

Naquela ocasião, o S do Banco não tinha ainda significado operacional, mas nós começamos a refletir, e depois atuar, numa direção que outras instituições, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano, só anos mais tarde iriam incorporar às suas preocupações centrais. Desde 1970, o Banco tinha um trabalho pioneiro na área ambiental, mas só nos anos 1990 a preocupação com a preservação do meio ambiente passou a condicionar cada uma das operações de crédito, com a exigência, que se tornou uma norma do comitê, de que todos os projetos, sem exceção, tinham de respeitar as regras ambientais adequadas ao princípio do desenvolvimento sustentável. Passamos também a incorporar preocupações de ordem social com foco no combate às desigualdades regionais e em especial no problema do Nordeste. A questão da geração de emprego e a necessidade de redução dos desníveis sociais começaram a ser trabalhadas, e, em consequência, logo surgiram vários programas operacionais – Programa Nordeste Competitivo, Programa Amazônia Integrada e outros. Pouco após a chegada ao Banco do presidente Luiz Carlos Mendonça de Barros, em 1995, essas ideias e iniciativas foram agrupadas e foi recriada a Área Social do BNDES, que passou a trabalhar com um leque amplo de ações, desde microcrédito até grandes operações de infraestrutura social nas regiões metropolitanas. A Área Social consolidou-se no final dos anos 1990 e eu fui o seu primeiro diretor. O "social" se tornou uma das prioridades do BNDES.

Sérgio Besserman Vianna, economista, ano do depoimento: 2002

O BNDES vem apoiando a modernização da agroindústria brasileira

Com a nova secretaria, o BNDES ampliou e redirecionou significativamente o seu apoio às Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e microrregiões que necessitassem de revitalização econômica. Para tanto, o Banco procurou adequar os seus produtos às características das economias regionais. Os desembolsos para as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, que representaram 19% do total nacional em 1999, subiram para 25% em 2000, alcançando o montante de 5,8 bilhões de reais.[87] A distribuição desses investimentos entre as respectivas regiões pode ser conferida na tabela abaixo:

REGIÕES	CRESCIMENTO %	INVESTIMENTOS R$
NORTE	102	930 MILHÕES
NORDESTE	68	2,8 BILHÕES
CENTRO-OESTE	73	2,1 BILHÕES

Fonte: Relatório de Atividades do BNDES de 2000.

Diante desse contexto, as linhas de financiamento à agroindústria ganharam mais importância. Grande parte dos desembolsos estava direcionada às micro, pequenas e médias empresas desse setor, aos produtores rurais e aos transportadores autônomos. Entre sua criação, em 2000, e 2002, o Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Associados e Colheitadeiras (Moderfrota) gerou desembolsos de 5,57 bilhões de reais. Além desse programa, o setor pôde contar com o Finame Agrícola para financiar a produção e a comercialização de máquinas, implementos agrícolas e bens de informática e automação destinados à produção agropecuária.

Ainda como reforço às atividades agrícolas, o BNDES lançou vários programas para estimular a diversificação da produção: Provarzeasul, Propasto, Procamol, Prodevinho, Prodecap, Procaju, Prodamel e Profruta. Outros programas ligados à agricultura familiar, inseridos na Área Social, como o Prosolo e o Proleite, sofreram alterações, visando ampliar o seu alcance. O Prosolo incluiu a adubação verde como um item passível de ser financiado e abriu uma linha de financiamento às cooperativas.

O BNDES colaborou ainda com outro programa do Governo Federal, o Brasil Empreendedor, dirigido às micro e pequenas empresas, aportando um terço de seus recursos. O apoio a esse segmento – presente desde a década de 1960 e ampliado com a criação da FINAME – foi ainda mais intensificado com a adoção de novas medidas, tornando-se nesse momento uma das prioridades do Banco.

Em 1998, foi constituído o Fundo de Garantia para Promoção da Competitividade, com a finalidade de contornar a dificuldade de essas empresas apresentarem garantias. O novo fundo permitiu ao BNDES compartilhar com os agentes financeiros o risco das operações com micro, pequenas e médias empresas. Em 2002, o Banco alcançou a faixa das 130 mil operações por ano com empresas dessas dimensões.

87 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 2000.*

Novas fronteiras

A Região Centro-Oeste vem apresentando níveis muito bons de crescimento econômico desde 1960. A agroindústria é o forte daquela região. O Ipea fez uma série histórica de 1960 a 1996; nesses 36 anos, o PIB do Centro-Oeste cresceu o dobro do PIB nacional, em média 8,4%. Em média, porque tem os picos; por exemplo, no ano 2000, o Mato Grosso teve um crescimento de 11,5% no seu PIB. São as novas fronteiras agrícolas. O BNDES criou alguns mecanismos, como o Moderfrota, um programa de modernização de máquinas e equipamentos agrícolas, que "alavancou" muito as operações na região e "alavancou" muito a venda desses equipamentos. A região tem crescido uma média de 20% ao ano.

Ruy Coutinho do Nascimento, advogado, ano do depoimento: 2002

Pequenas, mas poderosas

Ao longo desses anos, o BNDES vem tendo como desafio o apoio às empresas de pequeno porte. Em torno de 90% das empresas espalhadas no país são micro, pequenas e médias empresas. Essas empresas respondem provavelmente por 60% do PIB. Respondem também por uma geração significativa de empregos. E o BNDES, em função disso, vem cada vez mais tentando "alavancar" o apoio a essas empresas.

Luiz Antônio Araujo Dantas, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Outra medida de apoio às MPMEs foi a implantação de postos avançados de atendimento, em parceria com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e com as federações estaduais das indústrias. Nesses postos, os empresários passaram a dispor de orientação quanto ao produto mais adequado aos seus investimentos, às condições de financiamento, ao eventual encaminhamento do pleito às instituições financeiras credenciadas e ao fornecimento de subsídios e demandas específicas para aprimoramento do apoio financeiro a esse segmento de empresas.[88]

O apoio às MPMEs foi crescente. Em 2002, o Banco lançou o Cartão BNDES, com o objetivo de facilitar o acesso ao crédito desse segmento e estimular a realização de investimentos.

No âmbito do Programa Nacional de Desestatização, o BNDES promoveu, no ano de 2000, a maior oferta pública de ações realizada até então no Brasil: 180 milhões de ações ordinárias, representativas de 28,3% do capital votante da Petrobras, foram vendidas por 7,2 bilhões de reais. As ações vendidas faziam parte do excedente da participação acionária do Governo Federal.

A operação contou com a participação de pequenos investidores que, pela primeira vez, puderam usar os recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) na compra das ações. Mais de 313 mil trabalhadores compraram ações com seus recursos do FGTS, triplicando a base acionária da Petrobras. Foi a maior oferta pública já realizada na América Latina e a terceira maior operação de mercado de capitais de países considerados emergentes.

88 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 1999.*

Mais potência

O FGPC [Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade] foi um instrumento importantíssimo, principalmente, para o financiamento de micro e pequenas empresas. Você não tinha garantia para oferecer; o FGPC, com o faturamento da empresa, garantia até 80% do valor do financiamento, isso potencializou muito as operações para as micro e pequenas empresas.

Yolanda Maria Melo Ramalho, economista, ano do depoimento: 2012

Grande escala

A BNDESPAR sempre foi muito atuante no mercado de capitais, tendo uma presença marcante não só nas operações que conduzia — na sofisticação das operações —, mas também como um investidor apoiando a capitalização das empresas brasileiras ao longo dos anos. Então, possuía uma carteira de vulto. A primeira grande operação em que trabalhei foi com a venda de ações da Petrobras, que estava na fase de pré-análise da oferta pública de ações, em agosto de 2000. Foi uma operação emblemática, por ser a primeira vez que se utilizou o Fundo de Garantia e por ser uma oferta em grande escala no varejo — a terceira maior operação realizada por um país emergente: trezentos mil brasileiros subscreveram ações da Petrobras. As duas maiores foram feitas por empresas chinesas da área de telecomunicações. Foi um trabalho muito bonito.

Eleazar de Carvalho Filho, economista, ano do depoimento: 2002

Desde a década de 1990, o BNDES apoia o desenvolvimento do turismo do Nordeste, por meio do Prodetur, que beneficia localidades como o município de Santa Cruz de Cabrália (BA), na Costa do Descobrimento

Em 2000, o Banco retomou a discussão sobre sua própria estrutura e seu futuro. O resultado desse movimento foi a criação da Universidade do BNDES, para aprimorar o treinamento e o desenvolvimento de seu quadro técnico, e a volta do planejamento estratégico, que redefiniu os seus princípios de atuação e estabeleceu sete dimensões prioritárias: modernização dos setores produtivos; infraestrutura; apoio às exportações; desenvolvimento social; micro, pequenas e médias empresas; redução dos desequilíbrios regionais; e privatização. Além disso, definiu que o desenvolvimento do mercado de capitais era um fator-chave para a realização das metas estabelecidas pelo plano.

No planejamento, a declaração da missão do BNDES foi atualizada, incorporando, em sua redação, a prioridade ao social, ao desenvolvimento regional e à geração de emprego – diretrizes já adotadas pelo Banco em sua atuação –, e reafirmando o compromisso com a elevação da competitividade da economia brasileira.

No ano seguinte, o BNDES iniciou um processo de reorganização interna, procurando adaptar e ajustar as equipes técnicas à nova filosofia de gestão e às estratégias definidas pelo planejamento estratégico. Uma nova área foi criada — de tecnologia da informação —, visando aproximar, ainda mais, o Banco de seus clientes, empregados, governo, instituições financeiras e sociedade em geral.

Universidade BNDES

Quando assumi em 2000, nós fizemos uma série de mudanças e criamos a Universidade do BNDES, na época, esse negócio de universidade corporativa era pouco conhecido. Hoje, quase todas as empresas grandes têm a sua universidade. Há 12 anos, era uma ideia ainda muito recente. Como eu era o diretor da Área Administrativa, fui o escolhido para ser o reitor, que na realidade era um gestor da universidade. Nós poderíamos usar recursos internos para a formação dos talentos da instituição, tendo um cuidado especial com os quadros, com os talentos do BNDES. Havia pessoas que se dedicavam praticamente em tempo integral para a Universidade do BNDES. Nós passamos a realizar cursos internos, trouxemos profissionais de fora, que poderiam agregar conhecimento para os quadros técnicos do Banco, e passamos a olhar os funcionários do Banco, pensando em suas carreiras com uma visão de longo prazo. Haveria acompanhamento e avaliação permanentes. Criamos uma avaliação chamada de 180 graus. Foi uma experiência bastante interessante.

Isac Roffé Zagury, economista, ano do depoimento: 2012

Sete prioridades

Reiniciamos um processo de planejamento estratégico que não ocorria há muitos anos no Banco. Fizemos um amplo projeto e estabelecemos o Plano BNDES 2000-2005. O Banco buscou se redefinir face aos desafios do século XXI: qual a missão do Banco, os seus objetivos e as suas prioridades. Identificaram-se sete prioridades: primeiro, a continuidade do apoio aos setores industriais, buscando competitividade e a modernização da indústria nacional. Em segundo lugar, também papel tradicional do Banco, continuar financiando o investimento na infraestrutura: construção de estradas, portos, linhas de transmissão, estradas de ferro, vias navegáveis etc. A terceira área é fundamental: o apoio às exportações. O Brasil tem que exportar mais para poder se tornar mais eficiente. A quarta área identificada é a diversificação regional. O Brasil ainda tem uma concentração industrial forte no Sul; é fundamental que o processo de desenvolvimento econômico envolva uma diversificação regional do investimento. O Banco tem por obrigação incentivar projetos nas regiões menos desenvolvidas: Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Uma quinta prioridade é o apoio à micro, pequena e média empresa pela sua capacidade de criação de emprego, de "alavancar" recursos e aumentar a eficiência da produção brasileira. Identificamos ainda a Área Social como prioritária. Qualquer processo de desenvolvimento no país tem que encarar as nossas desigualdades sociais. Uma organização como o BNDES tem que se preocupar com o aspecto social do desenvolvimento, que tem que ser visto de uma forma bem mais ampla. E a sétima prioridade foi reenfatizar o compromisso do Banco com a privatização. Todo o *know-how* acumulado pelo BNDES foi importante, mas reconheceu-se que, ao contrário de certos momentos na década de 1990, o Banco não deveria estar voltado quase que exclusivamente para a privatização.

Francisco Roberto André Gros, economista, ano do depoimento: 2002

Para superar a crise energética no país, o BNDES apoiou projetos de geração, transmissão, distribuição e fontes alternativas de energia. Dentre eles, a duplicação da Usina Hidrelétrica de Tucuruí (PA), que abastece principalmente as Regiões Norte e Nordeste do Brasil

Ainda em 2001, o BNDES foi convocado pelo governo para colaborar no enfrentamento da crise energética que se abateu sobre o país. O Banco adaptou suas linhas de crédito para o setor elétrico, modificando as condições financeiras de modo a estimular os investimentos em geração e transmissão de eletricidade. O Banco participou da busca de soluções em conjunto com a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, criada pelo Governo Federal nessa ocasião, e, no âmbito interno, criou a Área de Energia, destinada exclusivamente ao gerenciamento da carteira de projetos do setor.

No conjunto dos projetos aprovados de geração e transmissão de energia elétrica, vale citar: ampliação da capacidade da Usina Hidrelétrica de Tucuruí, no Pará; implantação da Usina Termelétrica de Juiz de Fora, em Minas Gerais, que foi a primeira usina a gás natural caracterizada como produtor independente de energia (PIE)[89] a entrar em operação no país; e a construção da linha de transmissão Campos Novos-Blumenau, em Santa Catarina.

Durante os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso, o orçamento do BNDES mais do que quintuplicou: de 7,1 bilhões de reais, em 1995, para 38,1 bilhões, em 2002. Como porcentagem do PIB, passou de 1,01% para 2,58%. O total de recursos obtidos com as privatizações superou os 100 bilhões de dólares. As novas perspectivas da economia nacional atraíram investimentos estrangeiros da ordem de 150 bilhões de dólares, que foram direcionados para as áreas de infraestrutura e industrial.

---

89 De acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), produtor independente de energia elétrica é a pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebem concessão ou autorização do poder concedente para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda a ou parte da energia produzida, por sua conta e risco. Fonte: Glossário Aneel. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/biblioteca/glossario.cfm?att=P>. Acesso em: out. 2012.

Presidentes

- Edmar Lisboa Bacha | 1995
- Luiz Carlos Mendonça de Barros | 1995-1998
- André Lara Resende | 1998
- José Pio Borges de Castro Filho | 1998-1999
- Andrea Calabi | 1999-2000
- Francisco Roberto André Gros | 2000-2002
- Eleazar de Carvalho | 2002-2003

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo Social – Resolução do BNDES 902, de 13 de junho de 1997
- Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC) – Lei 9.531, de 10 de dezembro de 1997
- Fundo de Garantia à Exportação (FGE) – Lei 9.818, de 23 agosto de 1999
- Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (FUNTTEL) – Lei 10.052, de 28 de novembro de 2000

Planos do Governo Federal

- Programa Comunidade Solidária. Primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso | 1995-2003
- Plano Plurianual Brasil em Ação. Primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso | 1996-1999
- Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI). Primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso | 1996
- Plano Plurianual de Investimentos Avança Brasil. Segundo Governo Fernando Henrique Cardoso | 2000-2003
- Programa Bolsa Escola. Segundo Governo Fernando Henrique Cardoso | 2001-2003
- Programa Auxílio-Gás. Segundo Governo Fernando Henrique Cardoso | 2001-2003
- Programa Bolsa-Alimentação. Segundo Governo Fernando Henrique Cardoso | 2001-2003

Por meio de recursos não reembolsáveis do BNDES Fundo Social, o Banco apoia cooperativas de catadores de materiais recicláveis

Desenvolvimento competitivo e sustentável

Uma mudança histórica
[INÍCIO DO PRIMEIRO GOVERNO LULA]

A estabilidade conquistada pelo Plano Real trouxe grandes benefícios à população, entretanto, ao final do Governo FHC, problemas como o aumento do desemprego, o endividamento federal e dos estados e a persistência de questões relativas à distribuição de renda eram evidentes. Esses aspectos influenciaram no resultado das eleições presidenciais de 2002.

Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito presidente do Brasil, derrotando o candidato do governo e ex-ministro da Saúde, José Serra, então senador pelo estado de São Paulo. Foi a maior votação da história do país, tendo sido contabilizados 52,4 milhões de votos. Lula conquistou 61% dos votos válidos. Era a sua quarta tentativa de chegar à Presidência da República. A vitória de Lula emocionou o Brasil.

Pela primeira vez, o país elegeu um presidente de origem popular, dono de uma simbólica trajetória de vida. Nascido em uma família pobre na cidade de Garanhuns, interior de Pernambuco, Lula trabalhou como metalúrgico, se impôs como líder sindical, comandando as famosas greves do ABC paulista, ainda durante a ditadura, quando chegou a ser preso, e foi um dos fundadores do Partido dos Trabalhadores (PT). A sua posse, em 1º de janeiro de 2003, representou também o amadurecimento da democracia brasileira.

Durante o período da campanha eleitoral, uma incerteza quanto aos rumos que seriam dados à economia do país se transformou em uma crise de confiança dos mercados interno e externo: haveria continuidade ou ruptura com a política econômica mantida desde o governo Itamar Franco? A dúvida tinha como base documentos e o programa de governo do PT, que falavam em uma ruptura necessária e na renegociação da dívida externa. Naquele momento, a conjuntura externa, que era nada favorável, agravou ainda mais a situação.

Foi nesse contexto que Lula divulgou, em junho de 2002, a "Carta aos brasileiros", comprometendo-se a dar continuidade à política de estabilidade, preservando as metas de inflação e de superávit primário, para impedir o aumento da dívida interna, e a capacidade do governo em honrar suas obrigações. O novo programa do PT, lançado no mês seguinte, adotou também um tom mais moderado e reafirmou o compromisso com a austeridade fiscal e a estabilidade econômica. Um terceiro documento – "Notas sobre o acordo com o FMI" –, divulgado pelo partido em agosto, renovou a intenção de pagar as dívidas e respeitar contratos.

Competência comprovada

No primeiro governo, Lula procurou demonstrar aos mercados, às pessoas, que ele o seu partido, e as pessoas que entraram no governo eram competentes para conduzir o país. Em particular, a política econômica foi bastante conservadora. O presidente Lula, durante a primeira gestão, arrumou a casa, a economia não cresceu muito, mas todos os temores que se tinha de que ele não teria competência para a área foram colocados de lado.

João Carlos Ferraz, economista, ano do depoimento: 2012

Lula assumiu o governo em um cenário de crise. O desafio era retomar o crescimento e tentar corrigir as injustiças sociais, sem colocar em risco a estabilidade da moeda. A gravidade da crise econômica determinou que o governo se concentrasse em medidas estabilizadoras.

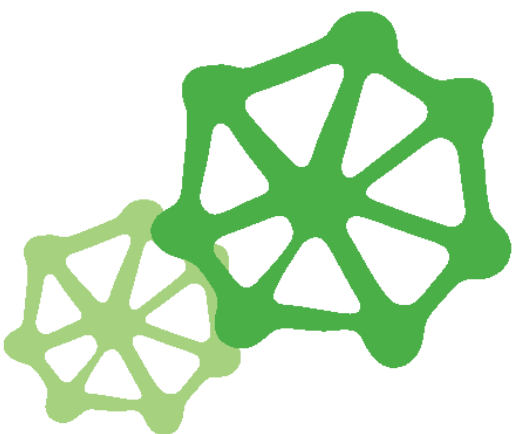
A escolha de nomes não tradicionais do PT, como Antonio Palocci, ex-prefeito de Ribeirão Preto, para o Ministério da Fazenda, e Henrique Meirelles, ex-diretor do Banco de Boston, para o Banco Central, sinalizou que o governo novo estava realmente disposto a cumprir as intenções divulgadas durante a campanha.

O governo manteve a inflação sob controle, cortou despesas do orçamento e superou a meta do superávit primário, de 3,75% do PIB, alcançando o feito inédito de atingir 4,25%. A inflação caiu de 12,5%, em 2002, para 9,3%, em 2003, e prosseguiu em queda nos anos seguintes. As medidas tomadas pelo novo governo aliviaram as tensões dos mercados e, em dezembro de 2003, o Risco Brasil[90] caiu para 463 pontos-base, ante os 1.446 pontos-base registrados em dezembro de 2002. No entanto, com os ajustes, a economia permaneceu estagnada durante o ano. Quase todos os setores registraram quedas, com exceção da agropecuária, que cresceu 5%.

Outro passo importante para a conquista da credibilidade foi a continuidade das reformas estruturais, iniciadas no governo anterior. As reformas tributária e previdenciária foram enviadas e aprovadas pelo Congresso Nacional. A proposta de reforma da Previdência Social surpreendeu a sociedade e encontrou resistência, especialmente entre os servidores públicos, atingidos pelo seu conteúdo.

Entre as primeiras medidas tomadas, o novo presidente anunciou um projeto social destinado à melhoria da alimentação das populações menos favorecidas. Estava lançado o Programa Fome Zero. Foi a primeira iniciativa do governo para enfrentar a concentração de renda que assolava o país. Os problemas provocados por um desenvolvimento desigual exigiam uma ação intensiva para corrigir as antigas distorções, cujas raízes remontavam aos tempos coloniais. O programa foi bem recebido pela população e mereceu o apoio de diversas organizações internacionais.

90 O risco país é um índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) que mede o grau de instabilidade que um país representa para o investidor estrangeiro. O Risco Brasil é calculado por agências de classificação de risco e bancos de investimentos. O banco americano J. P. Morgan foi o primeiro a fazer essa classificação, que é disponibilizada pelo Portal Brasil em sua seção de índices financeiros.

Desenvolvimento com inclusão
[BNDES | 2003-2004]

O presidente Lula convidou o economista Carlos Lessa para assumir o comando do BNDES. Em seu discurso de posse, Lessa anunciou o comprometimento do BNDES com a principal iniciativa social do Governo Federal. Mais do que uma proposta legítima de justiça social, o Fome Zero era um projeto de construção do futuro do país, que deveria atender a necessidades inadiáveis, como o combate à fome, a geração de empregos e de espaços para a mobilidade e a ascensão social. Lessa destacou também que o programa era uma importante frente de oportunidades para os empresários; era "um programa do tamanho do Brasil".

O BNDES abraçou o desafio colocado para todo o governo de promover "desenvolvimento com inclusão social". Lessa empreendeu uma profunda transformação na estrutura interna. A reforma restaurou a estrutura setorial do BNDES, alterada no ano 2000, quando se optou por um modelo baseado em produto-cliente. As novas mudanças foram realizadas em espaço de tempo muito curto e promoveram também alterações em quase todos os quadros técnicos do Banco.

Efeito multiplicador

O volume desembolsado pela Área Social é pequeno se comparado às áreas grandes, como infraestrutura e indústria, mas o efeito multiplicador daquele investimento é muito grande. É lógico que na indústria e na infraestrutura existem também os benefícios derivados do investimento, como geração de emprego etc. Mas na Área Social você tem isso tudo e ainda tem a possibilidade de melhorar as condições de vida de algumas pessoas. Esse talvez seja um grande diferencial e a importância de ter uma Área Social dentro do Banco.

Gabriel Rangel Visconti, economista, ano do depoimento: 2012

Tudo mudado

Eu tinha uma vantagem espetacular dentro da administração, porque não tinha loteamento nenhum, não tinha base aliada, nada disso. Como achava que o BNDES estava extremamente distorcido pela ligação à ideia da privatização, removi toda a chefia. Em menos de 30 dias, eu mudei tudo.

Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa, economista, ano do depoimento: 2012

Dando um gás

Quando o Carlos Lessa assumiu a Presidência do BNDES, ele acabou com a Área de Desenvolvimento Social, que foi reunida a outros departamentos. O Banco estava mudando a sua estrutura organizacional, baseada em produto-cliente. Eu cuidava da parte de produto, fazia análise de projetos na Área de Desenvolvimento Regional; eram uns projetos menores. Essa época foi bem intensa e o Banco ficou um pouco desorganizado com essas mudanças estruturais. Tivemos que dar um gás bem forte e começamos a desembolsar bastante; o departamento cresceu à beça. O *boom* de energia foi um pouco depois. Eu peguei toda essa parte de gasodutos da Petrobras, tínhamos muitos projetos de termoelétricas a gás. Peguei o primeiro projeto de eólica apoiado pelo Banco.

Cláudia Pimentel Trindade Prates, economista, ano do depoimento: 2012

Envolvendo a todos

O Banco passou a atender determinados públicos que não tinham acesso a créditos, a partir de 2003, quando o Lula assumiu a Presidência e deu a orientação para que o BNDES atuasse em outras áreas. É fundamental que o BNDES continue atuando junto às grandes e médias empresas, mas também é importante atender as micro e pequenas empresas. É preciso atender aqueles que ficam nas franjas do mercado, pois o processo de desenvolvimento não consegue envolver a todos, como o segmento da agricultura familiar e dos catadores de resíduos sólidos. Os grandes projetos, de siderurgia, de hidrelétrica, acabam impactando as regiões do entorno. O Banco precisa estar atento às comunidades tradicionais que estão ali. Hoje, o BNDES tem uma atuação efetiva. Estou tendo uma experiência riquíssima como profissional e espero dar a minha modesta contribuição para essa história.

Guilherme Narciso de Lacerda, economista, ano do depoimento: 2012

Os setores ficaram divididos nas seguintes áreas operacionais: inclusão social, indústria, insumos básicos, infraestrutura e energia, operações indiretas e comércio exterior. Quatro linhas de atuação foram priorizadas: a promoção da inclusão social, a recuperação e o desenvolvimento da infraestrutura nacional, a modernização e a ampliação da estrutura produtiva e, ainda, o estímulo às exportações.

As novas diretrizes incidiram, também, na prática operacional de análise de projetos. Desde então, o conceito de “prioridade” passou a estar presente e a ser conjugado ao conceito de “risco” nas avaliações dos projetos submetidos ao Banco. A introdução desse novo critério avaliativo não minimizou a questão do risco, tão decisivo para uma instituição como o Banco. Na apreciação de dois ou mais projetos com igual nível de risco, a preferência deveria recair sobre aquele que mais contribuísse para o desenvolvimento com inclusão. Por essa ótica, a seleção deveria priorizar projetos com mais possibilidades de geração de emprego. A mudança se alinhava à nova estratégia do governo no combate à desigualdade no país.

As liberações de recursos do BNDES para projetos com objetivo social aumentaram em 36% nos primeiros cinco meses de 2003, em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando 551 milhões de reais, financiados para infraestrutura, saúde e serviço social, e educação.[91] Essas aplicações englobaram empreendimentos com impacto direto no desenvolvimento social e na melhoria da qualidade de vida da população.

O BNDES continuou atuando nos setores sociais básicos de saúde, educação e assistência integral e prosseguiu formulando estudos e concebendo novas formas de apoio coerentes com o modelo de funcionamento de cada setor, de maneira a estabelecer prioridades. Um resultado concreto desse esforço foi o aprimoramento e a ampliação do Programa de Crédito Produtivo Popular, criado em 1996.

O novo Programa de Microcrédito passou a incluir novas instituições repassadoras dos recursos financeiros, como prefeituras, sindicatos e bancos públicos federais, e a oferecer uma nova modalidade de financiamento, cuja taxa de juros cobrada ao tomador final não deveria exceder 2% ao mês. Pouco depois, foram credenciadas cooperativas centrais de crédito rural, para atuarem também como repassadores de recursos do BNDES e da FINAME. Em 2006, houve um crescimento dos financiamentos na área social, especialmente ligados às operações de microcrédito. De 2004 a 2006, o BNDES apoiou vinte instituições nessa área com volume total de 75 milhões de reais.

Apoio redobrado

O grande problema da Área Social é que ela lida com a parte mais pobre da nossa nação. O Banco apoia dentro da área projetos das prefeituras e apoia também os estados, mas as pequenas prefeituras e ONGs continuam com dificuldade de estruturar bons projetos para apresentar ao BNDES. O Banco precisa colocar os seus técnicos à disposição, fazer várias reuniões com essas cooperativas para auxiliá-las a preparar e apresentar o projeto à nossa instituição.

Paulo Mizushima, economista, ano do depoimento: 2012

Soldados do BNDES

Acho que foi um grande equívoco conceitual do período Lessa caracterizar o BNDES como uma instituição ideológica, o que ele não é. Nas privatizações, ao contrário, o Banco fez tudo de uma forma muito pragmática e a ideologia não prevaleceu. O que eu procuro mostrar é que todo o envolvimento do BNDES em privatização teve zero de ideologia; probabilisticamente, exceções sempre existem. As mesmas pessoas que privatizaram seriam capazes de reestatizar se essa fosse a política do governo. Evidentemente, as pessoas têm uma preocupação com a estrutura patrimonial do Banco, defendem o BNDES como instituição, mas não há resistências à política do governo. A política agora é nessa linha, as pessoas aqui são soldados, servidores civis típicos.

Licínio Velasco Júnior, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Incorporando possibilidades

No passado, o BNDES foi muito criticado por olhar só para os grandes e, ainda, teria de estar comprometido com a geração de empregos. Esse era o diagnóstico. Como fazer um produto que seja ágil e como interagir com esse público de micro, pequena e média empresa? Aí o Milton Dias fez um curso no MIT e concebeu o projeto do Cartão BNDES. Mas demora muito tempo, porque temos um ponto bastante crítico que é a tecnologia da informação – não falo só no BNDES, mas de todas as organizações financeiras, é um recurso extremamente escasso e muito disputado dentro das organizações. Esse projeto foi idealizado, conseguimos operar e mexer um pouco nos conceitos, incorporando mais possibilidades de financiamento.

Claudio Bernardo Guimarães de Moraes, contador, ano do depoimento: 2012

Trilhos são construídos para a expansão do metrô no Rio de Janeiro, aumentando a malha urbana de transportes públicos

91 *Cf.* Informe BNDES, *n.171. Junho de 2003, p. 4. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/inf_bndes/inf_0603.pdf>. Acesso em: nov. 2012.*

O Banco continuou a estimular a desconcentração regional, procurando reduzir a diferença em seus desembolsos. Em 2005, foi criado o Programa de Dinamização Regional (PDR), unificando todos os programas destinados a reduzir as desigualdades regionais. Os projetos localizados em municípios classificados como de baixa e de média renda passaram a contar com benefícios e facilidades nos financiamentos feitos pelo Banco.

Em relação à área de infraestrutura, outra linha prioritária, o BNDES apoiou projetos para expandir o acesso a serviços básicos como eletricidade, comunicações, transportes urbanos e saneamento. O Banco procurou também promover a redução de custos e o aumento da eficiência da estrutura produtiva e consolidar a integração regional. O BNDES continuou atuando em sintonia com o programa plurianual do Governo Federal. A Área de Infraestrutura do BNDES buscou reduzir os gargalos da economia e se antecipar às demandas para que esses não se tornassem fatores de interrupção de um novo ciclo de crescimento.

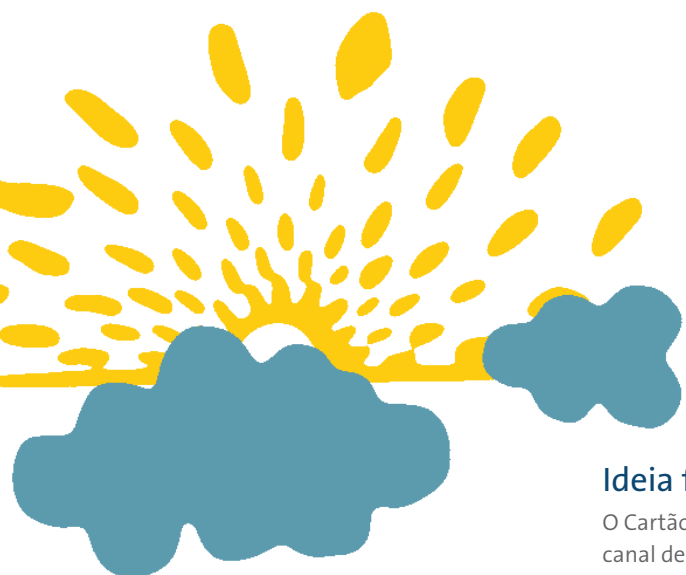
Ainda quanto à modernização e ampliação da estrutura produtiva, foram priorizadas as empresas de pequeno e médio porte. O Cartão BNDES, lançado em 2002, foi sendo revisto e aprimorado. A cada ano, foram introduzidos novos procedimentos, como o credenciamento de fornecedores de bens de produção, para melhorar o desempenho operacional do Cartão. A mudança já foi sentida em 2004, quando se registrou um aumento em sua emissão, com um total de 24.854 cartões emitidos, 554 fornecedores credenciados e 6.548 produtos disponíveis. A diferença na emissão de cartões entre os anos 2003 e 2004 pode ser conferida na tabela abaixo.

	2003	2004	VARIAÇÃO %
CARTÕES EMITIDOS	2.162	24.854	1.049,6
CRÉDITO CONCEDIDO (R$ MIL)	44.843	367.448	719,4
FORNECEDORES CREDENCIADOS	222	554	149,5
PRODUTOS DISPONÍVEIS	4.040	6.548	62,1
NÚMERO DE TRANSAÇÕES	116	1.215	947,4
VALOR TOTAL DAS LIBERAÇÕES (R$ MIL)	1.170	12.142	937,6

Fonte: Relatório de Atividades do BNDES de 2004.

O porquê do Cartão

Em 2002, a Diretoria aprovou a primeira proposta do Cartão BNDES. Em 2003, no governo seguinte, foi criado o departamento. A nova Diretoria tinha sido recém-empossada e eu fiz uma exposição para o novo presidente sobre o projeto, que bateu o martelo na hora e criou o departamento: "Faz isso aí acontecer!" Foi assim. Por que o Cartão? Por conta da importância das pequenas empresas na geração de emprego; elas são as grandes geradoras de emprego. Talvez, em termos da qualidade de emprego, as grandes empresas sejam melhores, mas, em termos de quantidade, são as pequenas empresas que geram mais empregos. Essa é a gênese da ideia do Cartão. Ele surgiu nesse grupo: "Por que o BNDES não tem um instrumento como um cartão?" Com um cartão de crédito tradicional, você pode ir numa máquina e sacar dinheiro, pode ir a um restaurante, mas não era essa a finalidade do nosso Cartão, ele não foi pensado para compras de bens de consumo. Ele foi criado para investimento. O nosso conceito era o de um cartão de investimentos. Havia o problema da identificação do produto. Como eu vou identificar o produto? Como vou saber se o portador do Cartão está comprando um item de investimento que vai melhorar a atividade produtiva dele? Isso a internet resolveu.

Milton Cesar Teixeira Dias, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Ideia felicíssima

O Cartão BNDES foi uma felicíssima ideia, porque ele junta a internet com um canal de comunicação e aí você passa a ter uma agência do Banco em cada município, em cada computador, em cada local. O cartão de crédito é uma ferramenta totalmente difundida; quem não sabe usar um cartão de crédito? Nós acoplamos algumas características de financiamento, ele não vai pagar tudo na fatura do mês seguinte, porque você está com o limite ocupado. Então você consegue, com esse desenho, ter um produto fantástico.

Ricardo Albano Dias Rodrigues, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Um sucesso

Existiam aqui embriões muito legais que não estavam sendo valorizados. Por exemplo: o Cartão BNDES tinha mil fornecedores, 12 mil cartões, era um subdepartamento. Montamos um plano de mídia e começamos, em julho de 2005, a fazer propaganda. Obviamente, nós nos preparamos para não haver uma pressão extraordinária sobre a TI e fizemos uma reunião com o Banco do Brasil, com a Caixa e com o Bradesco para saber: "Olha, nós vamos castigar na propaganda e possivelmente a demanda vai ser muito forte." Foi um sucesso! E, de lá para cá, o crescimento do uso do Cartão BNDES é exponencial.

Elvio Lima Gaspar, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Momento de entusiasmo

Houve um momento de grande entusiasmo com a possibilidade de recuperarmos o caráter de banco de desenvolvimento do BNDES. Um exemplo muito significativo é o da cadeia da construção naval, que tem muito a ver com a cadeia produtiva de petróleo e gás. Após um longo período de declínio, com fechamento de diversos estaleiros, foi feito um forte trabalho de fomento, que marcou o começo da recuperação da capacidade produtiva na construção naval. O mesmo aconteceu com diversos outros setores na indústria de transformação e na de bens de capital – aquela de máquinas-ferramenta, equipamentos pesados etc..

Luiz Eduardo Melin de Carvalho e Silva, economista, ano do depoimento: 2012

A ênfase à exportação permaneceu como uma das prioridades do Banco, em consonância com a política econômica do Governo Federal, para garantir o equilíbrio da balança comercial. No final de 2003, esse esforço para o qual o Banco colaborou foi compensado com o crescimento de 14,2% das exportações de bens e serviços. O superávit comercial foi de 25 bilhões de dólares, superando os 13 bilhões de 2002.

Cartão BNDES

O Cartão BNDES completou dez anos em 24 de setembro de 2012, superando as expectativas originais e ocupando uma lacuna no atendimento das demandas de crédito de micro, pequenas e médias empresas para realizar investimentos. Já são mais de 550 mil cartões emitidos para empresas de várias áreas de atuação e localizadas em 96% dos municípios brasileiros. O Portal de Operações (www.cartaobndes.gov.br) conta com 46 mil fornecedores credenciados, que disponibilizam mais de 207 mil itens para venda. Desde seu lançamento, em 2002, foi realizado 1,7 milhão de operações, somando desembolsos da ordem de 25 bilhões de reais, os quais favoreceram enormemente o desenvolvimento de novos negócios, mercados e talentos em nosso país.

"O mercado fonográfico era muito concentrado, e essa possibilidade de fabricação através do Cartão favoreceu muito a descentralização e favoreceu bastante o desenvolvimento dos músicos e gravadoras independentes. Esses empreendimentos independentes são justamente os que investem nos novos artistas e nos talentos ocultos, que não despontam na grande mídia. Então, quando você incentiva esses empreendedores, naturalmente o mercado independente ganha espaço e ganha a possibilidade de se desenvolver muito mais, de modo que o uso do Cartão pela Associação Brasileira de Músicos Independentes (ABMI) foi importantíssimo. Pelo financiamento via Cartão, o Banco conseguiu encampar esses pequenos produtores, que são os responsáveis pela diversidade cultural do país. Se a gente conseguisse estender o financiamento via Cartão para as outras fases da produção, seria muito importante. O processo de produção de conteúdo, e que tem tudo a ver com inovação e com cultura, passa não só pela fabricação, mas também pela produção em si, que vem a ser gravação em estúdio, mixagem, contratação de músicos, masterização, uma série de etapas anteriores à fabricação."

Carlos Mills Milman, diretor da Mills Records. Era diretor da Associação Brasileira de Músicos Independentes (ABMI) quando da contratação do Cartão BNDES pela organização

O cartão completa dez anos de operação em 2012

A imagem do Cartão BNDES está disponível nos **sites** ***das empresas fornecedoras credenciadas e funciona como*** **link** ***para o Portal de Operações. A Pumar e Cia. Ltda., fabricante de guarda-chuvas localizada em Mesquita, no Rio de Janeiro, foi uma das primeiras empresas a contratar um serviço tecnológico com o financiamento do Cartão e hoje também é fornecedora credenciada no Portal.***

"Na verdade, o Cartão foi uma das últimas inovações da empresa. A gente precisou, porque há oito anos o negócio estava bastante encolhido. Com a abertura do mercado chinês, começaram a chegar guarda-chuvas a custos muito baixos, e isso causou muito impacto. A fábrica passou de seiscentos funcionários para sessenta. Quando herdamos a fábrica, foi um trabalho de arregaçar as mangas, porque, se a estrutura estava montada, o negócio estava em frangalhos. Tivemos que inventar algumas coisas e, nessas invenções, entrou o Cartão BNDES. O Cartão é usado há sete anos para adquirir equipamentos e modernização da fábrica. Depois passamos a usar o Cartão BNDES também para vender os nossos produtos através do site*. Faz três ou quatro anos. A partir dali, a gente montou o comércio eletrônico e o volume do negócio cresceu de tal forma que jogou o nosso foco para o varejo. Essa era a solução alternativa: criar uma marca no varejo, agregar valor ao produto, para caminharmos paralelamente aos chineses. Eles alcançam os públicos B, C e D, e nós atingimos o cliente que gosta do produto bonito, com qualidade e com marca."*

Emílio Cantini, diretor de Vendas da Pumar

Estúdio de gravação utilizado pela Mills Records, cliente do Cartão BNDES

A retomada do crescimento [PRIMEIRO GOVERNO LULA]

Em 2004, o desempenho da economia brasileira superou todas as expectativas e as projeções de mercado. O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu 4,9% – a taxa mais elevada em dez anos – e o PIB per capita teve expansão de 3,4%. Os índices de emprego também aumentaram. Houve a melhora do ambiente externo, com a volta do crescimento da economia mundial em cerca de 5%. Esse contexto bastante favorável contribuiu para o bom desempenho nacional.

Em relação às contas externas, foi registrado superávit recorde de 33,7 bilhões de dólares na balança comercial – 36% maior que o saldo comercial do ano anterior. Os bons resultados do setor exportador brasileiro permitiram dar continuidade ao ajuste do balanço de pagamentos e o Brasil conseguiu reduzir a relação entre a dívida externa líquida e as exportações para cerca de 1,6 em 2004 (bem abaixo de 2,3 em 2003 e de 3,9 em 1999). Além disso, a ampla liquidez internacional colaborou para a melhora dos indicadores econômicos.

A estabilidade econômica possibilitou o aumento da entrada de investimentos estrangeiros no país. Houve a retomada da atividade em vários setores da economia, com o crescimento produtivo e a abertura de novos postos de trabalho. A partir de 2004, registrou-se um relevante aumento na criação de empregos formais no Brasil, a recuperação da renda da população e da expansão de crédito no país.

Somente no ano de 2004, foram criados cerca de 1,8 milhão de empregos formais, com destaque para a taxa de crescimento de 6,3% da produtividade do trabalho (produção/horas pagas), o melhor resultado dos últimos três anos. Ao contrário do verificado nos anos de 2002 e 2003, o incremento de produtividade da mão de obra foi acompanhado pela expansão da produção industrial e do nível emprego. A taxa média de desemprego nesse ano ficou em 11,5% contra os 12,3% de 2003.[92]

---

92 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 2004.*

Para os pequenos

A Área Social começou a trabalhar muito a questão da economia solidária [2006]. Foi quando o Desol [Departamento de Economia Solidária] começou a pensar em crédito, microcrédito para os pequenos, para gerar emprego e renda, para aquela pessoa que não tem condições de conseguir um financiamento num banco, porque não tem renda para comprovar, não tem garantia, não tem nada. Então a gente começou a trabalhar isso, o Banco começou a pensar dessa maneira: "Vamos gerar emprego trabalhando com a pequena e com a média empresa."

Claudio Cezar Carvalho de Almeida, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

Os bons resultados na economia animaram o Governo Federal a expandir sua ação social. Em 2004, foi criado o Programa Bolsa Família (PBF), que reuniu e aperfeiçoou os programas de transferência de renda anteriores, como Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Cartão Alimentação, Auxílio Gás e Programa de Erradicação do Trabalho Infantil. No final de 2005, o programa já atingia 8,7 milhões de famílias. O salário mínimo, outro mecanismo de transferência de renda, aumentou 3,7% (média anual) em 2004 e 7% em 2005.

Além dos benefícios imediatos para a população mais pobre e da melhora da distribuição de renda, o PBF foi um dos fatores que contribuiu para a expansão do mercado interno. O programa, aliado às políticas de aumento do salário mínimo e de ampliação do acesso ao crédito,[93] ajudou a impulsionar o consumo e a reaquecer a economia. Grande parte do crescimento econômico do país deveu-se ao bom desempenho da demanda interna, sustentada pelo aumento de 4,1% no consumo das famílias.[94]

As exportações brasileiras também colaboraram para o crescimento da economia. O volume de produtos exportados continuou a crescer e o comércio exterior atingiu um novo patamar. O desempenho comercial se refletiu em sucessivos superávits em conta-corrente. Ainda em 2006, o saldo positivo foi de 13,5 bilhões de dólares, equivalente a 1,41% do PIB. A situação externa favorável colaborou para a redução dos indicadores de endividamento externo, como a relação dívida total líquida/exportações, que caiu de 2,7 em 2002 para 0,5 em 2006.

93 *A volta da estabilidade do quadro econômico nacional de baixa inflação, a redução da taxa de juros interna e a queda do Risco Brasil, que tornou possível a captação de recursos no exterior com uma taxa de juros menor, foram fatores que viabilizaram a ampliação do acesso ao crédito no país.*

94 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 2004, p. 14.*

Uma coisa e outra

À primeira vista, o que tem a ver uma plataforma que vai operar na Bacia de Campos com financiamento de exportação? No Brasil, existe um regime aduaneiro específico. Quando essas plataformas são vendidas para uma subsidiária da Petrobras no exterior, essa venda é equiparada a uma exportação. Éramos nós na Área de Comércio Exterior que tratávamos disso. Em 2004 e 2005, a Petrobras estava fazendo os investimentos na família P50, hoje as unidades de produção já estão concluídas, extraindo óleo na Bacia de Campos em diferentes campos, e essa era uma missão que nós tínhamos muito claramente: não deixar que a oportunidade dos investimentos acontecesse sem que fornecedores nacionais tivessem capacidade de colocar ali seus bens e seus serviços.

Luciene Ferreira Monteiro Machado, engenheira, ano do depoimento: 2012

No final de 2005, o governo Lula quitou o remanescente da dívida com o FMI contraída no final do governo FHC. O ajuste das contas externas, em um contexto de acelerada expansão mundial e alta liquidez internacional, permitiu ao Banco Central e ao Tesouro Nacional recomporem o nível de reservas internacionais, diminuírem a exposição da dívida à taxa de câmbio e melhorarem o perfil da dívida interna. As reservas internacionais líquidas cresceram 60% de 2005 para 2006, quando atingiram 86 bilhões de dólares.

O governo vinha enfrentando, desde 2005, denúncias de corrupção, que tiveram forte repercussão nacional.[95] Além disso, em 2006, o ministro da Fazenda, Antonio Palocci, foi substituído pelo então presidente do BNDES, Guido Mantega. A mudança se refletiu também na orientação da política econômica, observada em ações como o aumento do gasto público, certo afrouxamento dos superávits primários, entre outros aspectos.[96] O novo ministro reforçou ainda mais a importância e a participação do BNDES na economia brasileira.

O fortalecimento dos fundamentos macroeconômicos e os avanços conquistados contribuíram para uma expressiva redução da avaliação do Risco Brasil e, por sua vez, para mudar a imagem do país. O Brasil começava a conquistar uma nova posição no cenário mundial.

Uvas em parreiral irrigado com água do Rio São Francisco, no município de Petrolina (PE)

95 *As denúncias envolviam um esquema de compra de votos de parlamentares, chamado de "mensalão", que deu origem à maior crise política sofrida pelo governo do presidente Lula e resultou na Ação Penal 470, movida pelo Ministério Público.*

96 *Para mais informações, ver GIAMBIAGI, Fábio,* op. cit., *p. 215.*

Ampliando a agenda
[BNDES | 2003-2006]

O BNDES participou ativamente da retomada do crescimento econômico no país, desembolsando 40 bilhões de reais em 2004 – o maior volume de recursos até então liberados pelo Banco em seus 52 anos de história.

Nesse momento, vale destacar o bom desempenho do setor agropecuário, campeão da pauta de exportação. Além de dinamizador da expansão produtiva, o agronegócio foi o principal gerador de saldos comerciais para o país. Foi um dos setores que recebeu o maior apoio do BNDES, com exceção da área de infraestrutura que, nesse ano, atingiu 38% do total das liberações do Banco.

Parque Eólico Santa Clara (RN), da empresa CPFL Energia

O BNDES reforçou o seu suporte à infraestrutura, criando o Programa de Apoio Financeiro a Investimentos em Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), para apoiar projetos de geração de energia por meio de fontes alternativas e pequenas centrais hidrelétricas (PCHs).

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) permaneceram como prioridade do Banco, com importante participação na geração de empregos e na inclusão social. No ano seguinte, visando dinamizar ainda mais a Área Social e o apoio às MPMEs, o Banco criou o Programa de Participação em Fundos de Capital de Risco, destinado à capitalização dessas empresas.

Mais energia

Empresas que não podiam pegar financiamentos, porque eram do governo, começaram a poder pegar. O governo Lula foi removendo alguns entraves que havia para financiar o setor público e, com isso, a infraestrutura foi crescendo. A parte de energia elétrica nunca foi tão intensa no país.

Cláudia Pimentel Trindade Prates, economista, ano do depoimento: 2012

Em maio de 2004, o Banco recriou, em parceria com o Ministério da Ciência e Tecnologia e a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), o Fundo Tecnológico (Funtec),[97] para estimular a produção de tecnologia nacional a ser aplicada por empresas brasileiras, visando tornar o produto nacional mais eficiente e competitivo por meio de inovações tecnológicas. Desde então, passaram a ser financiados projetos realizados por instituições tecnológicas, públicas ou privadas, e por empresas ou conjuntos de empresas reunidas em arranjos produtivos instalados no Brasil. Decidiu-se que os recursos seriam concedidos sob a forma de apoio não reembolsável, participação acionária, ou financiamento, segundo análise de cada projeto enviado ao Banco.[98]

Outro marco importante nesse período foi a instituição do Fundo de Índice Brasil – Brasil Tracker (PIBB 50), um fundo de investimento em ações que reflete o desempenho de um dos principais índices de referência para o mercado brasileiro, o I BrX-50, constituído pelas cinquenta principais ações negociadas na Bovespa pelo valor de mercado. O fundo foi idealizado com o objetivo de democratizar o acesso ao mercado de capitais brasileiro, principalmente aos pequenos investidores mediante a alocação de 75% da oferta para o varejo.

A primeira operação do fundo, feita em julho de 2004, foi considerada um sucesso. A oferta de varejo atingiu 24.997 pequenos investidores, que compraram 304 milhões de reais, do total ofertado de 600 milhões. O restante da oferta foi adquirido por investidores institucionais, os grandes aplicadores no mercado de capitais. Essas ações pertenciam à BNDESPAR, empresa de participações do BNDES, e os recursos obtidos com as ofertas de varejo e institucional foram transferidos para o Banco. Ainda em 2004, o BNDES voltou a contar com a Área de Mercado de Capitais, abrangendo o Departamento de Inovação em Pequenas e Médias Empresas e Fundos de Investimento.

Pioneiríssimo

O primeiro Funtec da Área Industrial foi feito por mim e por um colega que já estava no departamento, o Marquinho [Marcus Vinicius Macedo Alves]. Foi o projeto de um decodificador para TV digital brasileira, desenvolvido pela PUC do Rio Grande do Sul junto com a Ceitec, que é uma fábrica brasileira de semicondutores. Um projeto pioneiríssimo. Foi o projeto mais rápido do Banco, dois meses do começo ao fim.

Claudio Cezar Carvalho de Almeida, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

---

97 *A partir de 1973, as funções do Funtec de apoio direto à pós-graduação em ciência e tecnologia foram atribuídas à Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), que ficou responsável pela aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. A Finep herdou não somente o papel, mas muito da cultura gerencial do Funtec. José Pelúcio Ferreira assumiu a direção da Finep e deu continuidade ao trabalho que vinha fazendo no BNDES.*

98 *Na época, o diagnóstico elaborado para a recriação do Funtec estabeleceu uma comparação entre o Brasil e a Coreia do Sul. Os dois países ocupavam, respectivamente, a décima segunda e a nona posições mundiais em termos de formação de mestres e doutores. Essa proximidade desaparecia ao se constatar o número de patentes internacionais registradas no ano 2000, quando o Brasil teve cem registros e a Coreia do Sul registrou 3.500.*

Uma prioridade

No Brasil, com certeza, quem gera empregos são as pequenas e médias empresas. Não adianta favorecer uma grande corporação, porque ela vai gerar um determinado número de empregos e, na primeira crise econômica, ela se reestrutura e manda todo mundo embora. Em uma pequena empresa com três funcionários, mandar um funcionário embora é mais difícil. O dono conhece a pessoa pelo nome e ela o conhece pelo nome. Então, ele vai tentar lutar pelo emprego daquela pessoa o máximo que puder. Em uma empresa com trinta mil funcionários, se ele mandar embora mil funcionários, não sabe nem quem são. O Banco passou a incentivar, o Progeren, nessa linha, trabalhando com a pequena e média empresa. O Cartão BNDES explodiu muito nessa época, porque o Banco entendia assim: "Eu tenho que favorecer a pequena e média empresa, porque ela é que gera emprego, que vai garantir emprego pra esse povo todo." Então a prioridade era essa.

Claudio Cezar Carvalho de Almeida, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

Missão cumprida

Uma das coisas que me chamaram muito a atenção nessa época foi a venda de um produto desenvolvido pelo BNDES, que é o PIBB [Papéis Índice Brasil-Bovespa]. Na verdade, era uma carteira de ações que replicava o Índice Bovespa. Nós fizemos questão de que, ao vender esse ativo, fosse gerado um lucro muito grande para o BNDES. Cumprimos a nossa função, gerando recursos para o Banco fazer novos investimentos. Nós fizemos questão, também, de separar um lote de ações para ser vendido para pessoa física, visando aumentar o número de investidores na Bolsa e permitir que pessoas comuns, que não estão no dia a dia da Bolsa, pudessem fazer um investimento, sem precisar ficar acompanhando o desempenho dessa empresa: se ela sobe, desce; se ele pode perder ou ganhar; se vende aquela e compra outra.

Fabio Sotelino da Rocha, engenheiro, ano do depoimento: 2012

O apoio às MPMEs foi reforçado com a criação do Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda (Progeren), visando aumentar a produção, o emprego e a massa salarial por meio de apoio financeiro, na forma de capital de giro, para essas empresas. O programa beneficiou, ainda, empresas de grande porte com capacidade de desenvolverem também outros setores que, certamente, elevariam a demanda por mão de obra. No final de 2004, o Banco já havia aprovado 490 milhões de reais em operações ligadas ao Progeren, envolvendo cerca de cem projetos.

O Programa de Modernização do Parque Industrial Nacional (Modermaq) foi criado também em 2004. Os investimentos realizados no âmbito do Modermaq permitiram que a indústria de bens de capital, que tem um papel fundamental para o desenvolvimento econômico do país, aumentasse a competitividade da produção industrial, contribuindo, dessa maneira, para a expansão da capacidade produtiva, melhoria da qualidade dos produtos, redução dos custos de produção, ampliação da infraestrutura, expansão das exportações e geração de emprego.[99]

Em novembro de 2004, houve mudanças no comando do BNDES. O então presidente Carlos Lessa foi substituído pelo então ministro do Planejamento, Guido Mantega. A nova gestão procurou rever os procedimentos e processos e adequar a estrutura do Banco a essa nova fase de grande expansão da instituição, tornando-o mais ágil e rápido.

99 Informe BNDES 185. *Setembro de 2004.*

Fazendo a coisa certa

Quando você trabalha num modelo de gestão orientado por processo, isso é pensado de forma que as atividades sejam feitas numa linha horizontal, ou seja, elas são pensadas do início ao fim. Esses processos são desenhados envolvendo todas as pessoas que fazem a mesma atividade dentro da instituição, e os sistemas são construídos para dar velocidade, agilidade, confiabilidade, controle a esses processos. As atividades eram pouco integradas, nós tínhamos pouca automação, a confiabilidade de informação, às vezes, não era das melhores. Não é que você use informações não confiáveis, mas para você confiar tem que verificar as fontes. Num primeiro momento, você chega à conclusão de que precisa de sistemas. E quando você aprofunda um pouco mais, chega à conclusão de que, se sua modelagem de processos não for a adequada, você corre o risco de informatizar a coisa errada.

Luiz Fernando Linck Dorneles, contador, ano do depoimento: 2012

Em 2005, o BNDES deu início ao Projeto Agir, acrônimo de Ação para Gestão Integrada de Recursos, criado com objetivo de aprimorar os processos de gestão e governança do Banco. Trata-se de um projeto complexo e longo, ainda em curso, que está sendo feito em etapas. O Agir foi estruturado em nove programas: Programa de Risco Operacional; Programa de Gestão e Acompanhamento; Programa de Aquisições; Programa de Detalhamento de Processos; Programa de Arquitetura de Tecnologia da Informação; Programa de Infraestrutura; Programa Aplicativos de Mercado; Programa Aplicativos Desenvolvidos e Programa de Migração de Dados.

Além de centralizar todos os processos e informações, o Agir facilitará o acesso ao crescente volume de dados armazenados nas diversas áreas do BNDES. Ao final do projeto, haverá uma integração maior de todas as áreas e o Banco ganhará mais agilidade em suas operações. Com isso, o BNDES estará melhor preparado para acompanhar a velocidade de seu crescimento.

Estamos agindo

A ideia do projeto era informatizar o BNDES como um todo. Temos vários sistemas, até muito bons, desenvolvidos por funcionários do Banco. Dentro do quadro de funcionários, existem analistas e vários sistemas foram desenvolvidos por eles. Mas esses sistemas não conversam entre si, não existe uma ligação entre eles e isso é importante para o nosso trabalho, porque agiliza muito mais o acesso à informação e minimiza determinados equívocos que podem acontecer. Esse projeto ganhou força e foi feita uma licitação. O objeto dessa licitação era contratar um sistema integrado de gerenciamento de processos. Pessoas de várias áreas do Banco estão trabalhando no Projeto Agir. Muitas delas, eu já conhecia por contato em relação ao procedimento licitatório; cada uma está focada no escopo do seu trabalho. Quando a ferramenta estiver funcionando, poderemos interagir de uma maneira mais prática. Hoje, isso envolve muitas vezes um conhecimento pessoal: "Ah, você quer saber tal informação, então liga para o fulano, porque ele trabalha com isso." "Ah, você tem um problema de cadastro, então liga para essa pessoa. Tem um problema com o código de um material, liga para a Celinha [Célia Regina Côrte-Real Carelli]." A ideia é poder acessar o sistema e ter aquela informação, até mesmo da contabilidade, mesmo não estando na empresa. Esse sistema será muito bom para o Banco em termos de agilidade e qualidade de trabalho.

Mônica Gallardo Rey, advogada, ano do depoimento: 2012

Em março de 2006, o BNDES passou a contar com um novo presidente, Demian Fiocca, com a saída de Guido Mantega para o Ministério da Fazenda. Fiocca, que ocupava a vice-presidência do Banco desde 2005, deu continuidade aos processos em curso. Em sua gestão, também foram introduzidas mudanças metodológicas na política operacional, que ganhou reforço com os novos programas em setores prioritários: Programa de Financiamento de Geração de Energia Elétrica; Programa de Apoio Financeiro a Investimentos em Ferrovias nas Regiões Norte e Nordeste; e o Programa de Gargalos Logísticos Ferroviários.

Em movimento

Eu fiquei um ano e meio, primeiro como vice-presidente e, depois, mais um ano como presidente do Banco. Durante a primeira fase, promovemos o aquecimento do Cartão BNDES, a reestruturação da Área de Mercado de Capitais e a dinamização da BNDESPAR. Houve a "alavancagem" de grandes projetos e procuramos trazer maior harmonia ao corpo de equipe do BNDES. Fizemos a revisão de prioridades. Então, financiamos grandes hidrelétricas, adotamos prazos maiores, volumes maiores, financiamos ferrovias com juros mais baixos e apoiamos a área do mercado de capitais, de bens de capital, cujos investimentos irradiam produtividade pela economia, *spread* muito baixo. Fizemos um movimento, durante esse ano e meio que o Guido [Mantega] presidiu o Banco, no sentido de posicionar o BNDES como um instrumento de fomento mais arrojado: juros mais baixos, financiamentos maiores e tal.

Demian Fiocca, economista, ano do depoimento: 2012

O BNDES procura financiar projetos com um efeito multiplicador sobre o desenvolvimento econômico e social em suas regiões, como a modernização do Complexo Industrial Portuário de Suape (PE)

Muito mais rápido

Quando eu assumi a Presidência do BNDES, eu foquei mais na questão de gestão. Ainda existia a percepção de que o Banco era lento e muito burocrático; em termos de desempenho, o Banco poderia ser melhor. Então, constituí um comitê gerencial com os superintendentes do Banco, coordenado por um superintendente que estava diretamente ligado a mim, para ver como que poderíamos melhorar o desempenho e outras coisas. Primeiro, medimos os prazos do Banco. Outra linha de ação era, vamos dizer, a desburocratização. Era preciso rever processos, ver o que tinha sobreposição, quais documentos não precisávamos pedir sempre. Procuramos diferenciar os tipos de projetos. Conseguimos: além de um novo limite de crédito, antes um projeto normal levava dez meses; quando eu saí, tinha caído para sete meses – com os mais complexos de todos. Na Área de Exportação, também simplificamos alguns procedimentos e reduzimos o prazo.

Demian Fiocca, economista, ano do depoimento: 2012

Estratégico

Em 2006, a área farmacêutica passou a ser explicitamente uma prioridade do Banco e virou um departamento. O Banco tinha e tem ainda um programa específico chamado Profarma, voltado a aumentar a base industrial de fabricação de fármacos, muito ligado à parte de tecnologia e desenvolvimento, na fronteira da ciência aplicada. É um setor estratégico para o país, onde o volume de importação é muito grande e onde há um esforço muito grande de desenvolver coisas aqui no país, agregar mais valor de produção, tornar os grupos que produzem aqui mais fortes, mas tudo articulado com uma política do Ministério da Saúde e uma ação estratégica do governo.

Jorge Kalache Filho, engenheiro, ano do depoimento: 2012

O estímulo à inovação e à tecnologia começou a ganhar mais força nesse período, com a promoção de estudos para elaborar novos programas de incentivo. Até 2005, as linhas para pesquisa e desenvolvimento estavam restritas a programas específicos, como o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Cadeia Produtiva Farmacêutica (Profarma) e o Programa para o Desenvolvimento da Indústria Nacional de Software e Serviços Correlatos (Prosoft).

O BNDES incrementou o apoio aos investimentos com maior capacidade de inovação tecnológica, por entender que representavam uma nova fronteira de crescimento. Com base nessa percepção, o Banco ampliou seu conceito de inovação. Em 2006, o Funtec foi aprimorado para apoiar projetos que estimulassem o desenvolvimento tecnológico e a inovação em áreas de interesse estratégico, como energias renováveis, meio ambiente e saúde, em conformidade com os programas e políticas públicas do Governo Federal.

Acelerando o crescimento [segundo governo Lula]

Na campanha eleitoral de 2006, Lula manteve altos índices de aprovação em pesquisas de opinião e, no segundo turno das eleições, derrotou Geraldo Alckmin, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). A ênfase dada aos programas sociais, especialmente ao Bolsa Família, e uma intensiva política de inclusão social ajudaram a garantir a reeleição de Lula. Henrique Meirelles permaneceu no Banco Central e Guido Mantega no Ministério da Fazenda.

Ao contrário do início do primeiro governo, o cenário externo se mostrava bastante favorável. Desde 2004, o otimismo gerado por um novo ciclo de crescimento mundial impulsionava as transações comerciais por quase todo o planeta. O desempenho da economia chinesa continuava surpreendendo o mundo todo. No Brasil, não restavam mais dúvidas quanto à estabilização da economia nacional. O aumento da demanda e dos preços das commodities no mercado internacional, em grande parte por causa do crescimento da China, estimulou ainda mais a economia brasileira.

O Brasil estava mais estável, globalizado e competitivo. Com as contas mais do que em dia, Lula decidiu aproveitar o momento e reforçar o papel do Estado na busca do desenvolvimento, lançando o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que previa investimentos da ordem de 504 bilhões de reais, para o período 2007-2010, nas áreas de transportes e logística, energia e infraestrutura social. Com obras espalhadas por todas as regiões, o PAC possibilitou também a criação de postos de trabalho e a elevação do número de empregos no país.

Para o Brasil crescer de forma acelerada e, sobretudo, sustentada, o Governo Federal procurou envolver a iniciativa privada. A parceria público-privada garantiria mais investimentos e o sucesso do programa. Essa concentração de investimentos deveria, portanto, resultar na melhoria das condições de vida da população do país.

Além dos sinais positivos emitidos pela economia, outras boas notícias ajudaram a mudar a imagem do país nesse período. Em 2007, a Petrobras anunciou novos campos de petróleo encontrados na camada pré-sal, no litoral de São Paulo. No ano seguinte, novas descobertas ampliaram as expectativas sobre as futuras reservas nacionais, alcançando repercussão mundial. Ainda no fim de 2007, o Brasil foi escolhido para sediar a Copa do Mundo de Futebol em 2014.

Operação de off-loading *com a plataforma P-34, no Campo de Jubarte, na Bacia do Espírito Santo*

Produzindo novidades

O BNDES é um agente financiador e o seu grande papel é o de tentar ajudar a desenvolver a indústria fornecedora de todos os equipamentos e serviços para desenvolver também a exploração do pré-sal. O grande desafio, evidentemente, é da Petrobras, um desafio tecnológico enorme, em condições muito especiais. O BNDES procura auxiliar a Petrobras a desenvolver fornecedores locais, e ajuda outros concessionários, como a OGX etc. Mas, no pré-sal, o operador único pelo modelo escolhido é a Petrobras. O BNDES participou, num primeiro momento, da discussão sobre como deveria ser o modelo de exploração do pré-sal. O BNDES chegou a contratar um estudo, que foi publicado, dos vários modelos de exploração. Falamos do modelo da Noruega, do país X, Y e das várias opções existentes. O governo escolheu o modelo de partilha, que está em fase de desenvolvimento. De qualquer maneira, o papel do Banco é ajudar a desenvolver a indústria. Na época em que eu estava na Área de Insumos Básicos, começamos a estruturar coisas que nunca foram produzidas no Brasil, como navios-sonda. Houve a recuperação da indústria naval, financiamos a implantação de estaleiros para construir plataformas do Brasil e ajudamos a atrair investimentos estrangeiros com tecnologias que fossem possíveis. Esse é o papel do BNDES: ajudar a viabilizar com financiamento.

Roberto Zurli Machado, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Começando a entender

Nós fomos chamados para financiar as arenas da Copa do Mundo, ninguém entendia de arena, nunca financiamos arena. Nós pegamos os valores médios e chegamos à conclusão de que, com todas as folgas, com toda a segurança, uma arena que comportasse 45 mil pessoas podia custar até uns 550 milhões de reais, e dissemos: "Olha, o Banco vai financiar até 400 milhões, que é 75% do valor da obra". Quem for fazer uma arena de valor superior a isso é porque essa arena é capaz de gerar receita suficiente para o custo da construção.

Luiz Antônio do Souto Gonçalves, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Renovar para apoiar o desenvolvimento [BNDES | 2007-2010]

Ainda no início de seu segundo mandato, em 2007, Lula convidou Luciano Coutinho para presidir o BNDES. Nesse período, o Banco também contribuiu para levar adiante iniciativas de desenvolvimento do Governo Federal. Na implantação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o Banco participou, em particular, apoiando as áreas de energia e logística e ajudando na elaboração e na proposição da Política de Desenvolvimento Produtivo.

Para fazer frente aos desafios associados à crescente demanda por recursos e assegurar a eficiência de suas operações, o BNDES prosseguiu com os processos de mudanças internas. Em 2007, a nova gestão adotou um novo modelo operacional, com a finalidade de modificar procedimentos e alcançar maior velocidade no processamento e nas análises de projetos.

Projeto de Trem de Levitação Magnética da Coppe/UFRJ, em desenvolvimento no Laboratório de Aplicação de Supercondutores (Lasup/Coppe/UFRJ)

Ainda no âmbito de processos internos, o BNDES deu continuidade ao Projeto de Gestão Integrada de Recursos (Agir) e, conforme planejado, finalizou a sua primeira fase, de análise de situação e planejamento, dando início a uma segunda etapa, que previa a licitação e aquisição de serviços, *softwares* e equipamentos visando à modernização de processos.

Em 2007, o BNDES iniciou o desenvolvimento de novo planejamento estratégico, baseado na construção de cenários de referências para o mundo e para o Brasil e seus possíveis impactos sobre o Banco. Os estudos resultaram também na reformulação da redação da missão do BNDES e de sua visão de futuro. A missão do Banco é "promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais".

Já se disse que a melhor maneira de predizer o futuro é criá-lo. Naquele momento, o BNDES olhou para frente e decidiu que deveria "ser o banco do desenvolvimento do Brasil, uma instituição de excelência, inovadora e proativa ante os desafios da nossa sociedade".[100] Para tanto, o planejamento definiu 12 orientações para nortear a elaboração dos futuros planos estratégicos das áreas do Banco.

100 *Cf. Relatório de Atividades do BNDES de 2007, p. 14.*

Planejamento Estratégico | 2009-2014 | Orientações:

1. Ampliar ativos totais e fortalecer a estrutura patrimonial do BNDES.
2. Atuar de forma abrangente e com foco preciso em cada uma das áreas do Banco.
3. Enfatizar a ampliação da capacidade produtiva e a inovação; o desenvolvimento regional e o desenvolvimento socioambiental, com base em uma abordagem integrada dessas dimensões; a geração de emprego; o fortalecimento da gestão e da governança das empresas brasileiras; e o fortalecimento da presença internacional de empresas brasileiras.
4. Priorizar investimentos em infraestrutura e o desenvolvimento socioambiental, do entorno territorial dos projetos.
5. Apoiar iniciativas e investimentos de modernização de instituições, empresas e agências públicas.
6. Apoiar a formulação e a implementação das políticas de governo, inclusive as políticas regulatórias.
7. Estreitar relacionamento com o Congresso Nacional, com os provedores de recursos institucionais públicos e com os órgãos de controle de regulação e de supervisão bancária.
8. Desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de recursos no país e no exterior, em parceria com a indústria e o mercado de capitais.
9. Utilizar os instrumentos financeiros de forma integrada, dando ênfase aos instrumentos de renda variável.
10. Aperfeiçoar as metodologias de gestão, avaliação e precificação de risco de projetos e empresas, tendo como parâmetros a prudência bancária e a relação retorno/risco para o apoio a projetos em setores considerados estratégicos.
11. Implantar a gestão integrada de recursos, processos e ativos do Banco em função das necessidades de cada uma de suas áreas de atuação, como uso intensivo de novas tecnologias.
12. Valorizar as pessoas, promovendo conhecimento e capacidade analítica e operacional do corpo funcional.

Visões de futuro

Entramos no processo de planejamento construindo visões de futuro, daí saímos com algumas orientações estratégicas. Revivemos o Comitê de Planejamento, de que participam a Diretoria e os superintendentes. Recriamos o Comitê Gerencial, instância onde os superintendentes cuidam da gestão do Banco semanalmente, e começamos a definir quais eram as prioridades que o Banco deveria perseguir: infraestrutura, o entorno de grandes projetos, sustentabilidade, inovação, capacidade produtiva, micro e pequena empresa. Nesses casos, as condições de financiamento eram melhores, e para eles não faltariam recursos.

João Carlos Ferraz, economista, ano do depoimento: 2012

Participação de todos

Esse planejamento estratégico que está em vigor é um dos mais bem-sucedidos da história do Banco, teve uma participação muito grande dos funcionários.

Gabriel Rangel Visconti, economista, ano do depoimento: 2012

Ampliando os espaços

A Secretaria de Arranjos Produtivos e Desenvolvimento Regional acabou hospedando outros temas transversais estratégicos do BNDES, como inovação e desenvolvimento socioambiental. A ideia do presidente Luciano Coutinho era ampliar a visão transversal e a operação de uma forma mais integrada, mais sistêmica e harmonizada entre as diferentes áreas operacionais do BNDES, que têm uma capacitação imensa na visão setorial. Ele achava que a gente podia ajudar muito na visão transetorial que alguns dos sistemas exigem. A sua ideia incluía, também, uma política para os vazios, não de pessoas, não de atividade, mas de apoio político, para as regiões menos desenvolvidas do Brasil, que a atuação do BNDES tem maior dificuldade de alcançar. Deveríamos ser capazes não de fazer mais do mesmo, o que reforça a desigualdade, mas desenvolvermos políticas que, de uma forma renovada, consigam incluir em sua agenda atores, regiões e atividades que em geral são excluídos dela.

Helena Maria Martins Lastres, economista, ano do depoimento: 2012

Projeto apoiado no âmbito do Funtec, o sistema de identificação por radiofrequência para rastreabilidade bovina constitui importante elemento de inovação para o Brasil

Planejar é preciso

De 2007 para cá, o Banco tem um pensamento marcado por dois grandes eixos: um eixo é utilizar cada projeto estruturante como instrumento de desenvolvimento daquela região, daquele território – chamamos de Análise do Entorno. Um projeto é uma oportunidade de levar, para a população daquela região, desenvolvimento social, ambiental, relacional, político. E o outro eixo é trabalhar nos vazios de políticas públicas: existem populações inteiras desse país que não são olhadas. E não só em lugares distantes. Você vai numa favela aqui e tem um grande vazio de política. Em ambos os casos, os APLs [arranjos produtivos locais] são instrumentos fortes de atuação. Nós sempre vimos empresário que queria pegar o seu fornecedor e trucidá-lo, que quer o concorrente morto para ele poder ganhar. O APL é o contrário. Ao invés de concorrência, cooperação. E, para cooperar, é preciso planejar.

Walsey de Assis Magalhães, economista, ano do depoimento: 2012

A união faz a força

Você pode ter uma grande empresa, mas a grande característica do arranjo produtivo local é ter um grande número de pequenas e médias empresas e, por conta do fato de ter aquela aglomeração em um determinado setor, tem o arranjo produtivo de moda íntima, o arranjo calçadista. Esse tipo de aglomeração contribui para que se estabeleçam determinados órgãos de apoio a pesquisas mais voltadas ao setor. A proximidade facilita muito a criação de uma cadeia de produção, para que se estabeleça, de repente, um setor que supra a necessidade de maquinário daquelas empresas. Você consegue também desenvolver melhor uma marca, pois tem lá o comércio, e vai-se criando ali um tipo de certificado de qualidade.

Fernando Pimentel Puga, economista, ano do depoimento: 2012

No ano seguinte, foram incorporadas, às atividades operacionais do Banco, as dimensões "inovação", "socioambiental" e "desenvolvimento regional e local". As novas dimensões passaram a permear todas as ações do BNDES e, sobretudo, conferir maior sustentabilidade ao desenvolvimento econômico do Brasil.

É importante ressaltar que esse conjunto de mudanças – estrutural, organizacional e cultural –, que incluiu a modernização de processos, procedimentos e sistemas, contou com a colaboração ativa do corpo de empregados do BNDES. O envolvimento de seu quadro funcional no processo garantiria um comprometimento maior das pessoas com as estratégias adotadas pelo planejamento.

O processo de modernização da gestão abrangeu também uma maior atenção à imagem institucional do BNDES, incluindo a adequação de sua logomarca, entendida como sinônimo de desenvolvimento do país. Uma nova política de gestão da marca foi criada, englobando as demais marcas e produtos do Banco. A nova gestão trabalha para que essas marcas sejam tratadas como ativos estratégicos e protegidas de maneira adequada, tendo em vista uma maior integração da imagem do BNDES.

No que se refere a estrutura, ainda ao final de 2007, foi criada a Área de Gestão de Riscos (AGR). O BNDES sempre teve grande preocupação com riscos, tendo sido um dos primeiros bancos nacionais a desenvolver metodologias próprias de avaliação da carteira. Entretanto, as funções de gestão estavam espalhadas entre diversas áreas do Banco. Assim, com a entrada em vigor das regras de Basileia II e no intuito de melhorar a gestão de riscos, foi criada a AGR.

O incentivo à inovação tecnológica ganhou reforço em 2007, quando o BNDES começou a operar o Criatec, um fundo de investimentos de capital semente, pioneiro no Brasil, destinado a aplicações em empresas emergentes inovadoras, com perspectivas de retorno elevado. O patrimônio do Criatec, 100 milhões de reais, foi formado em parceria com o Banco do Nordeste, sendo que a maior parte coube ao BNDES, que participou com o montante de 80 milhões de reais. O fundo contratou investimentos em 36 empresas, com base na análise de gestores regionais inseridos nos ecossistemas de inovação dos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Ceará e Pará.

As empresas apoiadas pelo Criatec apresentaram soluções em diversos setores, tais como biotecnologia, *software*, nanotecnologia, novos materiais, automação e microeletrônica. O desafio do fundo era trabalhar no desenvolvimento e na inserção dessas empresas no mercado. O suporte previsto não se restringiu ao investimento monetário, as empresas dessa carteira receberam assessoria em diferentes aspectos do negócio, como planejamento financeiro, contratação de executivos qualificados e estruturação de estratégias de propriedade intelectual.[101]

Nesse momento, o BNDES assumiu ainda mais o papel de agente de promoção da inovação e competitividade. O incentivo à inovação foi disseminado também em outras áreas. Um bom exemplo foi o incremento do apoio à produção de energia limpa e ao desenvolvimento de uma indústria de biocombustíveis.

101 *O fundo teve seu período de investimentos encerrado no fim de 2011, ingressando, então, em um período cujo principal foco é a aceleração do crescimento sustentável das empresas da carteira.*

Todos querem

Tem uma lista imensa de empreendedores querendo o dinheiro do Criatec. Foram 1.800 empresas cadastradas no fundo [em quatro anos], e dessas fizemos investimentos em 36 empresas. Quais são os setores que podem dar mais rentabilidade para a carteira? Dentro dos setores, quais são as melhores tecnologias? Dentre as melhores tecnologias, quem são os melhores empreendedores? Quais deles têm visão alinhada com a do fundo? É um conjunto de elementos que tem que ser respondido satisfatoriamente. Fizemos investimentos em sete regionais espalhadas pelo país, não dá para fazer em todos os estados da Federação: como são empresas muito pequenas, os nossos gestores precisam estar semanalmente dentro das empresas, ajudando o empreendedor, comendo *pizza* fria com ele.

Márcio Bernardo Spata, contador, ano do depoimento: 2012

Primeiríssimo mundo

Dois professores da Universidade Federal de São Carlos, da área de Ótica, do Instituto de Física, montaram uma empresa e nós financiamos. Começou fabricando instrumentos óticos para oftalmologia, exame de olho, lentes. No final, estávamos financiando um projeto de lente para um satélite que ia fazer varredura meteorológica. Precisava de uma lente especial para uma câmera, aquele captador que se vê em ficção científica: aquele cara está lá em cima vendo o número que você está discando no celular. Essa empresa ganhou a concorrência para fabricar o conjunto ótico da câmera desse satélite. Tecnologia de primeiríssimo mundo, financiada pelo Banco. Fomos conhecer a empresa. E o pessoal tinha a maquete: "O satélite vai ser assim, a nossa câmera vai entrar aqui." Foi muito legal.

Claudio Cezar Carvalho de Almeida, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

O conjunto de projetos sucroalcooleiros financiados representava a maior parte do investimento realizado pelo setor no Brasil, o que evidencia a importância do BNDES como propulsor do aumento da oferta de biocombustíveis no país. Com os alertas sobre as consequências do aquecimento global, a escala dos preços de petróleo (que em 2008 atingiram preços recordes) e o aumento da participação dos veículos flexfuel na frota brasileira, o BNDES entendeu que era a hora de reforçar as ações de fomento a esse setor.

Uma avenida inteira

As empresas de intangíveis, na área de eletrônicos e *software*, normalmente são empresas que crescem com aporte de capital, por isso a nova linha de biotecnologia. O professor [Antônio Barros de] Castro, no último almoço que nós tivemos, cerca de três meses antes de falecer, falou: "Júlio, tudo que é bio é avenida. Vocês têm que abraçar isso. É o bioetanol, é a bioquímica, toda área transversal da biotecnologia, na indústria, na agroindústria." Aquele ensinamento do Castro já dá frutos hoje na Área Industrial. Conseguimos montar um programa que atraiu mais de cinquenta planos de negócios na área do setor sucroenergético, que dá o etanol, mas também pode dar toda uma gama de produtos, e abriu toda a avenida da bioquímica.

**Júlio César Maciel Ramundo, economista,
ano do depoimento: 2012**

Em 2006, o Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo (Decult) foi criado com a missão estratégica de desenvolver a cadeia produtiva da economia da cultura, reposicionando a atuação do BNDES nesse setor. Para incrementar essa nova postura, foram constituídos o Programa de Apoio à Cadeia Produtiva do Audiovisual (Procult) e os Fundos de Financiamento à Indústria Cinematográfica (Funcines). Ao longo de 2007, foram apoiados projetos nos diversos elos da cadeia produtiva do setor audiovisual. Além do Procult, a indústria da cultura foi apoiada por meio de outros instrumentos, como os editais de cinema e acervo e o Programa de Preservação do Patrimônio Histórico.

Intangíveis

Eu tive uma experiência com as empresas de *software*, que são empresas que têm um ativo intangível – o principal ativo é o seu conhecimento. No caso do *software* é o conhecimento daquele sistema e no caso da economia da cultura criativa é até mais fluido, é um conhecimento de como fazer obras criativas na área de audiovisual: filmes, música etc. São empresas que não se encaixam na forma como o BNDES costuma trabalhar, financiando a construção de uma fábrica, um grande projeto cuja garantia é o próprio imóvel ou o próprio terreno e as construções que estão sendo feitas; esse é o modelo tradicional do Banco. No caso das empresas baseadas em intangíveis, tanto as empresas de alta tecnologia em *software* como as empresas da economia criativa, economia da cultura, elas não têm esses ativos, o que existe são pessoas, criatividade, conhecimento de como fazer as coisas, inspiração, arte, enfim, uma mistura de várias coisas. No entanto, elas têm muito valor e podem gerar resultados financeiros e de desenvolvimento.

**Luciane Fernandes Gorgulho, economista,
ano do depoimento: 2012**

O BNDES apoia projetos do segmento de fontes alternativas de energia, como o da Usina de Alto Alegre, em Santo Inácio (PR), que produz açúcar e etanol. O projeto da usina inclui, ainda, uma unidade cogeradora de energia elétrica, com 35 MW de potência instalada

Inovação

A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos, criada em 1969 e que vem se desenvolvendo dentro e fora do Brasil. Desde 1997, conta com o apoio do BNDES em seus negócios e obteve recursos do Banco para a expansão de sua sede institucional, o Espaço Cajamar, inaugurado em 2001.

"O BNDES teve, tem e terá uma importância muito grande para a Natura. A Natura começou em 1969. Eu entrei na empresa em 1995 e em 1997 houve a decisão da empresa em ampliar as instalações. Foi quando decidimos pelo contato direto com o BNDES e, desde então, estamos construindo um relacionamento que, a meu ver, é vencedor. Assinamos o contrato do fomento à construção da planta de Cajamar, que foi inaugurada em 2001 e, a partir daí, todos os projetos foram negociados diretamente com a Área Industrial do Banco."

Marco Oliveira, gerente Financeiro e Comercial da Natura

Interior de fábrica da Natura

Posteriormente, a empresa foi convidada pelo BNDES para contribuir para a implantação da linha Inovação de financiamento, conforme conta Marco Oliveira:

"Para nós foi muito gratificante porque, quando o BNDES optou por essa estratégia motivado pelo Governo Federal, via Luciano Coutinho, nós fomos convidados a participar de um fórum específico para desenvolver essa linha de inovação. Nós entramos até em conceito de inovação, cuja literatura remete ao manual de Oslo. É muito tênue nessa linha o que é e o que deixa de ser inovação. E, juntamente com o BNDES, nós a desenvolvemos. Se não fomos a primeira, fomos certamente uma das primeiras a contratar efetivamente a linha Capital Inovador, e isso foi em 2007. Outro aspecto muito interessante é que nós tivemos um ganho na parte conceitual, porque o Banco entendeu que, em termos de inovação, eu necessariamente fomento o esforço inovador, porque às vezes o que se tinha no mercado eram projetos muito específicos. Vou dar um exemplo didático: nos fármacos, por exemplo, eu vou desenvolver um remédio para a cura de uma determinada doença. Que haja o fomento e a empresa desenvolva esse remédio, mas, no caso da Natura, que possui um apelo mercadológico muito grande, tem um projeto e esse projeto em meses pode se tornar inviável sob o ponto de vista mercadológico, mas não significa que eu não tenha inovado. E o Banco aceitou isso como conceito, porque o esforço inovador é o que vale, e não necessariamente a inovação em si. Isso foi uma total quebra de paradigma."

Atualmente a Natura passa por outro momento de expansão, na fase de internacionalização da venda de seus produtos:

"Hoje, nós estamos passando por uma verdadeira revolução nos modelos comerciais, que é o CRM (Customer Relationship Management), e nós precisamos reinventar o modelo, mas sem conflitar com o nosso modelo de vendas diretas, com o nosso exército de um milhão e quatrocentas mil consultoras de vendas, então nós temos projetos importantes para o desenvolvimento desse modelo, que passa por inserção de tecnologias de informação e comunicação para otimizar esse canal. Veja, não canibalizar, mas otimizar para continuar a nossa curva de crescimento. Acho que o BNDES pode ajudar muito nesse processo, bem como no nosso processo de internacionalização. Entendo que o BNDES não possa fomentar nada lá fora, mas creio também que o Banco terá o entendimento de que se trata de uma multinacional cuja matriz é brasileira e se encontra no Brasil. Nós já temos cinco operações consolidadas no que nós chamamos de bloco Latin*, a saber: México, Chile, Peru, Argentina e Colômbia. São operações comerciais com resultados pouco expressivos se comparados à receita Brasil, mas com perspectivas de crescimento. Além disso, temos na França um centro tecnológico, e a França é, para nós, uma espécie de laboratório, porque lá é a meca do cosmético mundial."*

Marco Oliveira, gerente Financeiro e Comercial da Natura

Uma pedra no caminho
[SEGUNDO GOVERNO LULA]

Em 2008, até o terceiro trimestre, a economia continuou a crescer em um ritmo acelerado, liderada pelo investimento e pelo consumo das famílias. O robusto ciclo de fortalecimento do mercado interno e de ampliação da capacidade produtiva da economia brasileira atingiu o seu ápice. Em setembro, esse ciclo foi interrompido por uma grave crise financeira internacional, que abalou quase todas as economias.

A crise teve início após o colapso do sistema ligado aos *subprimes*[102] nos Estados Unidos, quando numerosos bancos entraram em processo de falência. Rapidamente, a crise se alastrou para outros países. Empresas no mundo inteiro foram obrigadas a cortar despesas e pessoas, fazendo com que a taxa de desemprego explodisse, especialmente nos países ocidentais. A globalização mostrava mais claramente sua outra face. As projeções para 2009 eram sombrias tanto para países ricos como para aqueles em desenvolvimento. O Banco Mundial previu uma retração no comércio internacional e o FMI estimou o crescimento mundial em torno dos 2%.

O Brasil também sentiu os efeitos dessa crise. Houve queda no PIB e certa retração da economia nacional. Apesar desses efeitos, o Brasil foi um dos países menos afetados pela crise, conseguindo preservar suas reservas (cerca de 200 bilhões de dólares), enquanto vários países viram as suas serem reduzidas. O Governo Federal agiu com rapidez e se mobilizou para disponibilizar recursos, procurando manter os investimentos internos. Os bancos nacionais não tiveram problemas e o sistema financeiro não chegou a ser afetado.

Vale ainda mencionar que o fortalecimento do mercado interno nos anos anteriores ajudou também o Brasil a enfrentar esse período crítico de uma forma melhor. Com a diminuição da pobreza e o crescimento de uma classe média mais robusta, a chamada classe C, o mercado consumidor no país seguiu em franca expansão, mesmo depois de deflagrada a crise. Os índices de pobreza também continuaram a cair em 2008.

---

102 *Empréstimos hipotecários considerados de alto risco, e que, por isso, possuem taxas de juros mais altas. Nos EUA, aproximadamente 25% das hipotecas são classificadas como* subprime.

A inclusão social avançou ainda mais em 2008. O Programa Bolsa Família atendeu a 11 milhões de lares, o que significou beneficiar mais de quarenta milhões de pessoas. O salário mínimo real aumentou em média 8,4% ao ano, no triênio 2006-2008, bem acima do aumento médio anual do PIB.

Em março de 2010, Lula lançou o PAC 2, com investimento previsto de 1,59 trilhão de reais, para o período 2011-2014. O foco do programa visava às áreas de alta sensibilidade social, como empreendimentos ligados à moradia e saúde. As medidas adotadas pelo Governo Federal se refletiram em aumento do PIB à taxa de 7,5% em 2010. O mercado interno foi o principal motor da retomada, compensando a queda da demanda externa. O investimento teve uma recuperação ainda mais expressiva, com um aumento de 21,8% em relação ao ano de 2009, voltando para os patamares de antes da crise.

No período entre 2007 e 2010, o país conquistou significativos avanços: o PIB cresceu em média 4,6% e foram criados cerca de oito milhões de empregos com carteira assinada. O emprego apresentou um maior crescimento nos setores de rodovias e ferrovias, quase cinco vezes acima da média nacional. Os setores de construção civil e de saneamento também tiveram um bom desempenho, ficando três vezes maior, e o setor de geração e distribuição de energia teve o terceiro melhor índice.

Merece destaque a retomada do planejamento na área de infraestrutura, com novos investimentos estruturantes em áreas há muito abandonadas. Uma maior parceria entre estados e municípios contribuiu para os bons resultados. Houve também maior diálogo entre o Governo Federal e demais entidades da federação para a seleção de obras de saneamento e habitação.

Outro ponto relevante foi a ampliação das parcerias entre o setor público e o investidor privado, observadas em concessões de rodovias, ferrovias, energia elétrica e irrigação. Houve aumento da contratação de serviços na cadeia do petróleo, em dragagem dos portos, e nos segmentos de saneamento e habitação.

Construindo o futuro [BNDES | 2008-2010]

Para o BNDES, o ano de 2008 foi especialmente marcante, de muitos desafios, mas também de muitas realizações e inovações. O desempenho do Banco foi surpreendente, com os seus desembolsos registrando um valor 42% superior ao de 2007 e com as suas liberações crescendo continuamente ao longo do ano. Os investimentos financiados pelo BNDES estiveram associados à geração e manutenção de 2,8 milhões de postos de trabalho.

A atuação do BNDES e de outros bancos públicos como a Caixa Econômica e o Banco do Brasil foi extremamente relevante durante a crise financeira mundial de 2008, ajudando o Governo Federal a atenuar os seus efeitos sobre a economia brasileira. O BNDES operou em parceria com outras esferas de governo para manter a trajetória de expansão do investimento. Dentre as iniciativas, destaca-se o apoio ao PAC, que teve importância fundamental durante a crise ao garantir emprego e renda a milhares de pessoas e, por sua vez, manteve a economia ativa.

Pelo nosso querido Brasil

No começo do nosso governo, tivemos certa dificuldade para trabalhar com um banco de desenvolvimento dessa magnitude, porque tínhamos poucos recursos e pouca experiência. Foi quando veio a crise de 2008 que nós demos um grande salto, colocando 180 bilhões de reais para alavancar definitivamente o BNDES. Ele então se transformou nesse banco extraordinário, muito maior do que o Banco Mundial. O BNDES cresceu quatro vezes desde que entrei no governo. Hoje, nós temos um banco robusto, com capacidade de alavancar recursos, com capacidade de investimento, que pensa na grande empresa, que pensa na pequena empresa, que pensa no movimento social, que pensa nos catadores de papel. Ou seja, o BNDES está realmente contribuindo de forma decisiva para alavancar o desenvolvimento do nosso querido Brasil.

Luiz Inácio Lula da Silva, presidente da República entre 2003 e 2010, ano do depoimento: 2012

O mundo parou

Quando veio a quebra do Lehman Brothers e a crise internacional, em 15 de setembro de 2008, o mundo parou, o sistema mundial de crédito parou. Eu fui aos Estados Unidos, para ouvir por dentro, estive em uma reunião de banqueiros e fiquei, realmente, estupefato pela gravidade da crise. Compreendi que, se não conseguíssemos no Brasil contrabalançar a grande contração de crédito por dentro do sistema, nós iríamos levar a economia brasileira para uma longa e grave recessão. Ao voltar comecei a tomar, junto com a minha Diretoria, algumas medidas imediatas: ampliar a linha de crédito da exportação, ampliar linhas de crédito a giro, mas tinha um problema de falta de recursos. Terminamos 2008 com caixa mínimo.

Luciano Galvão Coutinho, economista, ano do depoimento: 2012

Emprestado não é dado

Nos períodos de euforia e de muito otimismo, os bancos privados aceleram seus empréstimos numa velocidade superior à do BNDES. Nos períodos de maior incerteza, compreensivelmente se retraem muito mais que o BNDES. Quem tem como dono o Tesouro Nacional digamos que tem costas largas, pode até pensar num longo prazo. Quando acontece a crise do Lehman Brothers, a velocidade de expansão do crédito livre privado é maior que a do crédito direcionado e maior que a do BNDES. E estava rodando, naquela época, acho que mais de 25% do setor privado e um pouco menos de 25% dos bancos públicos. Só que veio a crise, e os bancos privados passam a uma expansão do crédito de só 3%. A dos bancos públicos, que estava entre 20% e 25%, sobe para entre 25% e 30%. E veja só! Europa e Estados Unidos gastaram o dinheiro. O Tesouro emprestou para o BNDES. Isso é empréstimo muito longo, é quase como se fosse *equity*. Mas o BNDES emprestou, não deu para empresas. E volta com juros que pagam os custos, mais um pequeno lucro.

Demian Fiocca, economista, ano do depoimento: 2012

O responsável

De setembro de 2008 a setembro de 2009 o crédito privado cresceu de uma posição de 100 para 110, portanto 10%, e o crédito de bancos públicos cresceu 70%. O BNDES provavelmente é responsável por dois terços desse crescimento, efetivamente passa a irrigar a economia.

João Carlos Ferraz, economista, ano do depoimento: 2012

As ações do Banco relacionadas ao PAC foram realizadas em áreas consideradas prioritárias pela instituição, como infraestrutura e inclusão social. Naquele momento, existiam 287 projetos em andamento nessas áreas. Desse total, 113 dedicados à infraestrutura energética; 104 de infraestrutura logística; 55 de infraestrutura social e urbana; e 15 de administração pública, especificamente destinados ao financiamento da implantação do Sistema Público de Escrituração Digital.[103] Para tanto, o BNDES consolidou uma carteira potencial de projetos no valor de 93,7 bilhões de reais, o que representou uma "alavancagem" no investimento de 181 bilhões de reais.

Não parou por quê?

O orçamento do Banco começou a crescer com a economia em 2006, 2007. Quando teve a crise, o orçamento do Banco continuou a crescer. O Banco mudou de patamar naquele período. Ele teve que atuar e sustentar a economia estrategicamente para que as empresas não sofressem mais do que estavam sofrendo, que elas tiveram um baque muito grande naquele período. O próprio governo americano na época tinha muito interesse em conhecer como o Brasil conseguiu sair disso.

Wagner Bittencourt de Oliveira, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Construção da Hidrelétrica de Jirau (RO)

103 *Instituído pelo Decreto 6.022, de 22 de janeiro de 2007, o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010) e constitui-se em mais um avanço na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes. Cf. <http://www1.receita.fazenda.gov.br/sobre-o-projeto/apresentacao.htm>.*

O ano de 2008 foi marcante também por conta das mudanças internas que alteraram o perfil do BNDES, fruto de um processo de planejamento estratégico, iniciado em 2007. Para acompanhar o ritmo de sua expansão, o BNDES desenvolveu e aprovou o seu Planejamento Corporativo 2009-2014. Esse plano previu modificações significativas na estrutura organizacional do Banco, como a criação de mais uma diretoria, dedicada à gestão corporativa, para melhor integrar as questões relacionadas ao seu quadro funcional. Assim, a nova Diretoria ficou responsável pela nova Área de Recursos Humanos, pela Área de Tecnologia da Informação e Processos e pelo AGIR.

Vale destacar que o BNDES começava a atravessar um momento de transição geracional, com a renovação de um terço de seu corpo funcional. A iniciativa de revisão de sua política de recursos humanos atendia também a esse momento. Um número expressivo de novos técnicos ingressava no Banco, trazendo novos conhecimentos e habilidades, os quais deveriam ser adicionados àqueles já desenvolvidos pela instituição.

O BNDES considera que o capital humano é o que há de mais valioso. Assim a nova política de recursos humanos passou a estimular ainda mais o desenvolvimento de competências corporativas, comportamentais e técnicas e de habilidades necessárias ao desempenho das atividades com qualidade e eficiência, continuando a promover a retenção e o aprimoramento do capital intelectual do BNDES.

Engajamento

O orçamento do Banco vem crescendo absurdamente a cada ano, cerca de 20%, 25%, e isso demandou um engajamento das pessoas. O Banco, quando tinha um orçamento de R$ 10 bilhões/ano, tinha 1.800 pessoas. Hoje o Banco tem um orçamento da ordem de 150 bilhões e 2.700 mil pessoas. Proporcionalmente, não houve um grande crescimento do número de pessoas, mas isso se deve ao desenvolvimento da tecnologia. Metade dos empregados tem menos de cinco anos de casa, em uma instituição que vai fazer sessenta anos. E arrisco dizer que um terço tem menos de três anos.

Carlos Roberto Lopes Haude, advogado, ano do depoimento: 2012

Nova força

O crescimento do Banco impõe um grande desafio, que é, ao mesmo tempo, saber preservar valores essenciais do BNDES e poder contar com uma nova força de trabalho bastante qualificada e empenhada – uma nova energia que chega ao Banco. Eu acho que o Banco tem conseguido lidar bem com isso.

Marcelo Porteiro Cardoso, administrador, ano do depoimento: 2012

Outra medida estabelecida pelo Planejamento Estratégico foi a ampliação e o aperfeiçoamento de sua atuação no mercado de capitais, que ganhou uma área específica para cuidar de participações acionárias em pequenas e médias empresas.

Ao final de 2008, outra importante área foi criada: a Área Internacional (AINT). O apoio do BNDES às exportações e ao processo de internacionalização das empresas brasileiras havia aumentado expressivamente nos últimos anos. A AINT ficou responsável, também, pela captação de recursos externos e pela estruturação de fundos voltados para a internacionalização da economia brasileira. Assim, a internacionalização do Banco foi planejada tendo em vista o crescimento das empresas brasileiras e o aumento de sua presença fora do Brasil.

Cuidando do pequeno

A Área Social tinha que cuidar do pequenininho, do pobre e da infraestrutura urbana. A infraestrutura urbana disparou em termos de volume, e a área de apoio à atividade econômica de baixa renda começou a crescer. Outra secretaria foi criada para resolver um problema do passado com uns créditos agrícolas, que fez sentido trazer para dentro dessa atividade de baixa renda e criar uma área de agricultura e inclusão social. Então, dividiu: a Área de Inclusão Social virou Área de Infraestrutura Social, que só apoia melhorias da gestão pública, saneamento, metrô, construção de hospital e de escola. E a Área de Agricultura e Inclusão Social foi construída para apoiar atividade de baixa renda, no campo ou na cidade, usando créditos, como o Pronaf e o Microcrédito, e usando dinheiro não reembolsável, como o Fundo Amazônia e o Fundo Social. Essa é a área para apoio à erradicação da pobreza, do ponto de vista de inserção produtiva. É uma história a ser construída. O fato de ela existir demonstra que o BNDES deu saltos extraordinários. A Área de Meio Ambiente veio para cá, porque a discussão toda não é só a preservação, não é só financiar estruturas de conhecimento para acompanhar, para ver onde se está desmatando, mas também a construção de alternativas de atividades econômicas sustentáveis, de manejo e tudo o mais.

Elvio Lima Gaspar, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Igual em todo o mundo

Se informação contábil é instrumento para tomada de decisão, não tem por que você gastar valores enormes transformando a sua contabilidade para a de outro país quando você vai fazer negócios nesse país. A informação tem que ser lida de forma igual no mundo inteiro. Então, a partir de 2006, nós passamos a auxiliar o Banco Central e a CVM [Comissão de Valores Mobiliários] no processo de migração do Brasil para o novo padrão internacional chamado International Financial Reporting Standards (IFRS). A informação contábil tem o poder de causar danos profundos no mercado de capitais. Se a informação é de boa qualidade, transparente, o investidor está sempre consciente dos riscos que está assumindo e consegue se proteger melhor.

Vânia Maria da Costa Borgerth, contadora, ano do depoimento: 2012

A AINT foi estruturada contando com unidades do BNDES no exterior. Inicialmente, o Banco estabeleceu uma representação no Mercosul, com a abertura de um escritório em Montevidéu, no Uruguai. Pouco depois, foi constituída uma subsidiária em Londres, na forma de empresa de participações sem atividades financeiras.

Outro fruto do processo de planejamento foi a atualização do Código de Ética, visando aperfeiçoar a interação do Banco com a sociedade brasileira. Adotou-se uma nova cláusula social, que alerta sobre o financiamento de projetos nocivos ao desenvolvimento do Brasil. Além disso, foi instituído o Projeto BNDES Transparente, que destacou o valor da transparência de suas atividades e ampliou as informações disponíveis no site do Banco sobre projetos financiados.

Transparência

Não conheço banco mais transparente que o BNDES. Lidei com BID, Banco Mundial, e não há nenhum que forneça à sociedade o volume de informações como o BNDES. Além disso, as pessoas são muito receptivas, tentam ajudar, procuram ser claras com as informações e como viabilizar as operações para que elas aconteçam. É um Banco que tem uma equipe técnica de excelente nível, tem uma forma de trabalhar muito cooperativa em todos os sentidos, entre si e com as empresas que buscam soluções. Não é um banco burocrático que diz: "A regra é essa e acabou." O BNDES tenta encontrar soluções para que os bons projetos sejam viabilizados, mas não diz sim para tudo, porque nem tudo dá para fazer.

Maria Isabel Rezende Aboim, economista, ano do depoimento: 2012.

Ainda como parte desse processo, em 2009, o BNDES agregou ao seu estatuto uma declaração de valores, na qual reafirma o seu compromisso com a ética, com o desenvolvimento do país, com os interesses da sociedade brasileira (espírito público) e com a excelência, que envolve competência técnica e conhecimento aplicado.

Os bons resultados de 2008 se repetiram no ano seguinte. Em 2009, pela primeira vez, os desembolsos do Banco ultrapassaram a casa dos três dígitos, atingindo 137,4 bilhões de reais, um recorde histórico, e superando em 49% o resultado do ano anterior.

O BNDES continuou como o grande agente financeiro do PAC. Em 2009, a Área de Infraestrutura respondeu por 36% do total desembolsado. As ações para reduzir as desigualdades regionais também foram ampliadas. Os investimentos destinados às regiões Norte e Nordeste representaram 24% do total dos desembolsos. Em relação a 2008, as taxas de crescimento foram de 126% para o Norte e de 189% para o Nordeste.

Uma grande solução

Nos últimos dez anos, teve uma mudança de visão sobre o Nordeste, no sentido de ele, ao invés de ser um problema, se tornar uma solução. Existe hoje em dia uma área industrial pesada acontecendo no Recife, no Porto de Suape. Ali tem empreendimentos gigantes, tem uma refinaria de 25 bilhões de reais, um estaleiro de outros tantos bilhões, uma Petroquímica Suape para fabricação de PET para garrafa e também para cadeia de fios têxteis, que impacta toda a indústria nacional de produção de roupas com fio sintético, para remover uma dependência da importação de têxteis da China.

Fernando Castilhos de Araújo Galindo Felix, administrador, ano do depoimento: 2012

Praticamente todos os setores registraram crescimento. Outro destaque foi a atuação do Banco como importante provedor de recursos para as micro, pequenas e médias empresas, especialmente por meio do BNDES Automático e do Cartão BNDES. Em 2010, esse segmento continuou a se expandir. Os investimentos para e para pessoas físicas aumentaram 91%, totalizando 45,7 bilhões de reais. Esse valor correspondeu a 27% das liberações totais do BNDES nesse ano.

Entre as cerca de 610 mil operações de financiamento realizadas pelo Banco em 2010, 93% foram destinadas a MPMEs. Chama a atenção o expressivo aumento dos desembolsos pelo Cartão BNDES, que se estabeleceu como um verdadeiro instrumento de democratização do crédito. Em 2008, o total dos desembolsos pelo Cartão foi de 846 milhões de reais; em 2010, o valor subiu para 4,3 bilhões reais, enquanto o número de operações chegou a mais de 320 mil.

Nesse movimento de renovação, a cultura não ficou de fora, sendo tratada como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável do Brasil. A economia da cultura é um setor estratégico e dinâmico, suas atividades geram trabalho, emprego e renda, além de propiciar oportunidades de inclusão social para jovens e minorias. Para ajudar a dinamizar ainda mais o setor, o BNDES criou o Fundo Cultural, em 2008, que permitiu a expansão do apoio aos segmentos definidos como prioritários: patrimônio histórico e acervos; integração de turismo e cultura; música; e animação.

Série "Meu Amigãozão", de autoria de Andrés Lieben, da produtora 2DLab. O BNDES apoia a produção de séries de animação infantis, por meio do Programa de Apoio à Cadeia Produtiva do Audiovisual

Ampliando a visão

O PAC foi buscar alguns investimentos também no trabalho de arranjos produtivos locais. A partir daí, se resgatou uma visão territorial, que começou a se aprofundar mais e mais. Ela teve a importância de quebrar um paradigma de uma visão de desenvolvimento – ou macroeconômica – apenas setorial, para uma visão do território como local do desenvolvimento, onde as coisas acontecem, onde vivem as pessoas, onde tem que ter o resultado do desenvolvimento e não apenas colocar a infraestrutura. Você está fazendo a hidrelétrica que vai trazer energia para o Sul-Sudeste, mas e o pessoal de lá? Como é que ele vai ficar? Quais oportunidades existem naquela região?

Yolanda Maria Melo Ramalho, economista, ano do depoimento: 2012

Só com elas

Tem aquela história de que o BNDES é banco de grande empresa, mas isso é uma falácia. Em 2011, nós fizemos quase novecentas mil operações só com micro, pequena e média empresas, em torno de 96% das operações. A gente também bateu um recorde, 36% do desembolso do Banco foi para esse segmento.

Simone Carvalho Mesquita, administradora, ano do depoimento: 2012

Em junho de 2009, o Banco lançou o Programa de Sustentação do Investimento, o BNDES-PSI, com a finalidade de auxiliar no combate aos efeitos da crise financeira mundial. Ao final de 2010, os efeitos da crise já estavam bastante reduzidos. No cômputo geral, o estoque da carteira do Banco relativo ao PSI atingiu 124,5 bilhões de reais, sendo que 75% do total da carteira foi destinado ao segmento de bens de capital, tanto para o financiamento a ônibus e caminhão quanto na aquisição de demais itens de bens de capital para vários segmentos.

Os resultados do BNDES prosseguiram em trajetória de superação. Em 2010, os desembolsos foram ainda maiores, com um aumento de 22,6% em relação a 2009.

Divisor de águas

Fui ao presidente Lula e tive a oportunidade de explicar: "Presidente, se nós não removermos a incerteza a respeito da capacidade do BNDES de poder atuar de maneira muito afirmativa diante do setor privado, mostrando que temos capacidade de expandir, de suportar uma recuperação da economia, não teremos credibilidade." Então, o presidente bateu o martelo: "Vamos fazer um grande empréstimo e anunciar." A confiança depositada sobre a nossa responsabilidade desse grande volume de recursos para contrabalançar a crise foi um divisor de águas e foi muito importante. Em 2009, nós lutamos, trabalhamos muito, com muita angústia acompanhamos o desenvolvimento da economia, a luta para sustentar o nível de emprego, evitar que o emprego caísse e levasse a economia para um espiral de recessão, vimos a angústia da ministra Dilma, como o trabalho tremendo que ela teve para pôr de pé, manter e acelerar as obras do PAC, o trabalho para formular o Programa Minha Casa Minha Vida, para gerar emprego urbano, a reativação da construção... E nós lutamos para impulsionar a indústria, os serviços e a infraestrutura. Foi um período muito tenso e exigiu muito trabalho. Os melhores talentos do Banco foram em parte dedicados, em equipes, para enfrentar essa crise. No segundo semestre de 2009, a confiança empresarial já estava voltando e nós lançamos um programa fundamental: o Programa de Sustentação do Investimento.

Luciano Galvão Coutinho, economista, ano do depoimento: 2012

O BNDES e o desenvolvimento socioambiental

No Brasil, o BNDES foi uma instituição pioneira na defesa do meio ambiente. Suas primeiras ações nesse sentido datam da década de 1970, quando começava a se formar uma nova consciência mundial a respeito da conservação ambiental.

Os primeiros alertas sobre a necessidade de maior atenção ao trato ambiental foram dados em 1972, com a Conferência de Estocolmo, na qual se propôs a formulação dessa questão em âmbito global, com o objetivo de que fossem estabelecidas políticas públicas. Naquele mesmo ano, um relatório intitulado "Os limites do crescimento", do chamado Clube de Roma,[104] apontou para um problema crucial ao relacionar crescimento demográfico, recursos naturais, energia, poluição, saneamento, ambiente e tecnologia.

Naquele momento, as conclusões anunciavam um futuro inquietante para a humanidade se o modelo de consumo mundial continuasse no ritmo em que estava acontecendo. A publicação desse relatório, com trinta milhões de cópias vendidas, contribuiu para despertar a atenção sobre a importância da preservação do meio ambiente. Desde então, o tema tem atraído adeptos e conquistado algumas vitórias.

O BNDES tem um longo histórico ligado a essa questão. A partir de 1976, o Banco passou a considerar formalmente a variável ambiental em seus procedimentos de análise e concessão de crédito. Com a instituição da Política Nacional do Meio Ambiente, em 1981, a contratação de uma operação passou a ser condicionada à regularidade ambiental do empreendimento e do projeto em questão.

Na década de 1980, após intercâmbios com o Banco Mundial e outros organismos internacionais, o BNDES intensificou seu envolvimento com a questão ambiental, criando uma linha específica para apoio a projetos industriais de conservação e recuperação do meio ambiente. Em 1984, o Banco instituiu o Programa de Conservação do Meio Ambiente (Conserve), com linhas de financiamento para controle de poluição, que começaram a ser empregadas no complexo industrial de Cubatão e no tratamento de efluentes na suinocultura da Região Sul.

---

104 *O Clube de Roma é o nome dado a um grupo de cientistas, economistas, industriais, empresários e funcionários de governo de 53 países preocupados em refletir sobre complexos problemas que dizem respeito às sociedades industrializadas e em desenvolvimento. O grupo foi idealizado por Aurelio Peccei, membro do conselho de administração da Fiat, e King Alexander, um cientista escocês, ex-diretor da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. O seu nome está ligado à sua primeira reunião em Roma, na Accademia dei Lincei, em 8 de abril de 1968.*

Central de Tratamento de Resíduos, Itu (SP). Desde 2002, o BNDES apoia projetos com soluções alternativas para o descarte, tratamento, reciclagem e aproveitamento de resíduos, com vistas à melhoria da qualidade de vida das populações urbanas

Em 1992, o BNDES participou da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Rio 92, para a assinatura e implantação do Protocolo Verde, uma iniciativa do Governo Federal para que a variável ambiental fosse incorporada pelos bancos federais. Assim o BNDES ajudou a estender para os demais bancos a sua experiência no tratamento das questões ambientais.

Ainda nesse período, vale ressaltar que o BNDES foi signatário da Carta de Princípios dos Bancos para o Desenvolvimento Sustentável do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e passou a ser membro do comitê dirigente da iniciativa do Pnuma para o setor financeiro internacional, que contava com a adesão de mais de duzentos bancos nos cinco continentes.

Em 1999, comemoraram-se dez anos de defesa formal à causa do desenvolvimento sustentável. Até então o Banco havia destinado cerca de 5 bilhões de dólares em financiamentos para investimentos na área ambiental, o que representava aproximadamente 6% das aplicações do BNDES no período de dez anos.

Acompanhando as tendências internacionais de gestão ambiental, o BNDES apoiou a modernização de diversas indústrias, com efetivos benefícios ambientais, tais como a substituição da tecnologia de branqueamento da celulose, o aproveitamento de gás de coqueria para geração de eletricidade, a otimização de processos petroquímicos e a certificação ambiental das empresas desse setor.

Ao longo desses anos, o BNDES foi ampliando as ações relativas à causa ambiental. Em 2003, o BNDES lançou novos guias socioambientais, com critérios e diretrizes para guiar os projetos a serem apoiados. Nos anos seguintes, a atenção do Banco nesse sentido foi redobrada com a adoção de novos procedimentos e novos programas. Em 2006, houve a reformulação de sua política ambiental, cujas principais iniciativas consistiam na criação de uma Linha de Meio Ambiente e no Programa de Apoio a Projetos de Eficiência Energética (Proesco), voltado para empresas de serviços de conservação de energia.

Atualmente, o Fundo Amazônia, criado por meio do Decreto 6.527, de 1º de agosto de 2008, está sendo gerido pelo BNDES, que se incumbe da captação de recursos, da contratação e do monitoramento dos projetos apoiados, tais como: controle de florestas e áreas protegidas; recuperação de áreas desmatadas; atividades econômicas a partir do uso sustentável da floresta, entre outros.

Em 2008, fiel ao compromisso com o desenvolvimento sustentável, o BNDES deu mais um importante passo para aprimorar suas iniciativas de indução à proteção do ambiente, com a criação da Área de Meio Ambiente (AMA). Anteriormente, as ações estavam concentradas em um departamento da Área de Planejamento. A nova área ficou responsável por gerir o Fundo Amazônia.

A AMA, em seu primeiro ano, foi responsável por duas iniciativas relevantes: a primeira foi o lançamento do Programa BNDES Mata Atlântica, destinado a apoiar ações para o combate ao desmatamento das florestas e o reflorestamento com espécies nativas, por meio de investimentos não reembolsáveis.

O BNDES é gestor do Fundo Amazônia, cujo objetivo é captar doações para investimentos em ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, e de promoção da conservação e do uso sustentável das florestas no Bioma Amazônia

Boas novas

O Banco recebeu o desafio de ser o gestor do Fundo da Amazônia, uma parceria com a Noruega, que doou 1 bilhão de dólares para que o Banco promovesse o desenvolvimento sustentável da Amazônia e programasse uma série de ações para reduzir o desmatamento. É uma experiência espetacular, inovadora, que está dando certo, e tem uma visibilidade muito grande para o Banco. O mundo está olhando para o Fundo Amazônia. Normalmente um fundo desses tem um período para se estudar, se estruturar, mas o Fundo Amazônia começou pulando na água no primeiro dia. Tem vantagens e desvantagens nesse processo, mas é algo que está indo muito bem.

Sergio Eduardo Weguelin Vieira, economista, ano do depoimento: 2012

A segunda iniciativa foi a assinatura do Protocolo de Intenções pela Responsabilidade Socioambiental, partilhado com o Ministério do Meio Ambiente, a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste. Nesse documento, todas as entidades reconhecem o seu papel na busca do desenvolvimento sustentável e se propõem a empreender políticas e práticas bancárias precursoras, multiplicadoras, demonstrativas ou exemplares em termos de responsabilidade socioambiental.

Em 2009, a AMA promoveu a atualização dos Guias de Procedimentos Ambientais, editados em 2003, agora denominados Guias de Procedimentos Socioambientais. Os novos guias representam uma evolução no trato dessa temática no BNDES, uma vez que, além do tradicional papel de auxílio técnico ao processo de análise e de acompanhamento, serão instrumentos relevantes para o estabelecimento de políticas setoriais, por meio da identificação de riscos e impactos socioambientais da atividade, mapeamento socioambiental do setor e definição de critérios e diretrizes para apoio a projetos.

Em 2010, o BNDES formalizou sua Política de Responsabilidade Social e Ambiental (RSA), visando desenvolver e aperfeiçoar produtos financeiros, metodologias e outros instrumentos que incorporem critérios socioambientais e contribuam para o desenvolvimento local e regional sustentável. O Banco passou a monitorar e avaliar os impactos e os resultados socioambientais gerados pelo próprio BNDES e pelas atividades que apoia financeiramente.

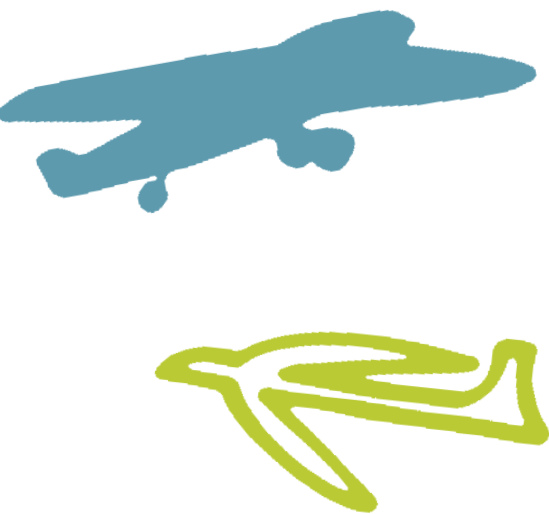
Olho no futuro

O BNDES tem a obrigação de estar com um "pé" no presente, mas um "pé" levando um trabalho do Banco diferente e diferenciado do que é feito fora daqui. A nossa briga por inovação, hoje, está um pouco nessa linha. O BNDES pode financiar as empresas normalmente, mas tem que estimular de alguma maneira a inovação que é tão importante para que nós possamos mudar a cara do país. Esse é um desafio do Banco. O BNDES tem que ter um desafio, ele pode financiar o que quiser no dia a dia da economia, mas tem que ter um olho no futuro. Eu lembro que, em 1986, foi criada uma Gerência de Meio Ambiente, para discutir sustentabilidade. Os projetos tinham que olhar para a questão ambiental. Na época, isso era absurdo. Hoje nós temos uma Área de Meio Ambiente e ninguém discute mais a sua importância. O BNDES estava quantos anos à frente? Trinta, vinte anos à frente. É importante. Esse é o nosso grande desafio como instituição financeira, como banco de desenvolvimento. Você trabalha no ano de 2012, mas tem que estar com um "pé" aqui e um "pé" em 2025. Você tem que estar refletindo como vai ser a economia, a vida do Brasil, o que o Brasil precisa e ver o que você pode fazer. Se ficar só olhando o hoje, você perde as oportunidades que temos como um banco de desenvolvimento.

Gil Bernardo Borges Leal, economista, ano do depoimento: 2012

Mico-leão-dourado da Reserva Biológica Poço das Antas, em Silva Jardim (RJ). Por meio do BNDES Mata Atlântica, o Banco apoia ações para a conservação da biodiversidade da Mata Atlântica, hábitat natural da espécie primata ameaçada de extinção

A caminho da sustentabilidade do crescimento

[governo Dilma Rousseff]

Nas eleições presidenciais em 2010, Lula conseguiu tornar vitoriosa a candidatura de sua ex-ministra das Minas e Energia e chefe da Casa Civil, Dilma Rousseff, que pela primeira vez se submetia a voto popular. Foi também a primeira vez que uma mulher assumiu a Presidência da República no Brasil.

Dilma tomou posse em janeiro de 2011, com a promessa de dar continuidade às ações do governo Lula, com ênfase em duas grandes bandeiras: a superação da miséria e a manutenção do ciclo de crescimento, o que, na prática, significou a ininterrupção dos programas sociais e do PAC. Comprometeu-se também com a estabilidade da economia. Manteve Guido Mantega no Ministério da Fazenda. Para presidir o Banco Central, nomeou Alexandre Tombini, que integrava a diretoria do organismo desde 2005. E confirmou Luciano Coutinho na Presidência do BNDES.

Uma de suas primeiras medidas foi promover o aumento da taxa de juros a fim de evitar que a inflação chegasse a níveis desconfortáveis e impedisse o cumprimento da meta estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para 2011. Em seguida, houve cortes no orçamento da União, que implicaram uma redução de 36,2 bilhões de reais. O governo justificou os cortes como uma forma de combater as pressões inflacionárias e, ainda, tentar suavizar a taxa básica de juros.

Durante todo o ano de 2011, a inflação foi mantida sob controle, permanecendo dentro da meta de 4,5%, e o PIB cresceu 2,7%. O mercado interno conservou-se aquecido, o que possibilitou a geração de dois milhões de empregos no país. A desigualdade continuou a sua curva descendente.

A estabilidade monetária, a retomada do investimento e crescimento, a recuperação do emprego, os ganhos reais dos salários e a drástica redução da pobreza criaram condições favoráveis para o país dar passos mais ousados em sua trajetória. Foi nesse contexto que o Governo Federal lançou o Plano Brasil Maior, ainda em 2011, que definiu a política industrial, tecnológica e de comércio exterior para os próximos anos.

O plano era mais um instrumento para reforçar o crescimento sustentável e inclusivo do Brasil em meio ao contexto mundial adverso e ajudar o país a atravessar a crise internacional com mais segurança. Para tanto, o plano definiu como foco a inovação e a expansão do parque industrial brasileiro. A ideia era mobilizar as forças produtivas do país para inovar, competir e crescer ainda mais e alcançar uma posição melhor na economia mundial.

A8 Nacional

O ESTADO DE S. PAULO

Acesso à água ancora plano antimiséria

'Água para Todos' prevê a construção de 800 mil cisternas para atender 3 milhões de famílias e será destaque de Dilma na área social

Programa pioneiro foi criado há 4 anos na Bahia

Jornal O Estado de S. Paulo, *de 2 de abril de 2011, com matéria sobre o plano antimiséria do Governo Federal, que prioriza o acesso à água para a população mais pobre*

O primeiro ano de governo de Dilma teve índices de aprovação maiores que os de Lula e FHC em seus primeiros mandatos. Outra boa notícia recebida nesse mesmo momento veio de um instituto de pesquisa inglês, anunciada em jornais londrinos: o Brasil já era a sexta economia do mundo, superando a Inglaterra.

O Governo Federal avançou também na definição de concessões e parcerias público-privadas em infraestruturas logísticas (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos), abrindo mais um canal para o desenvolvimento das cadeias supridoras de equipamentos, insumos e serviços. Foram criados programas, como o Concessões Aeroportuárias, ligado à Secretaria de Aviação Civil. As novas medidas têm como objetivo trazer um impacto positivo para a economia nacional e ajudar a reduzir gargalos que impediam o aumento da competitividade das empresas brasileiras.

O tema do momento

O tema prioritário na Área Industrial é inovação, porque a pauta brasileira de exportação está muito concentrada em *commodities*. O Brasil não tem uma exportação pujante de produtos de alta tecnologia. Numa competição mundial, eu preciso ser como o país mais produtivo, inovar, produzir bens com maior intensidade tecnológica ou bens com menor intensidade tecnológica, mas produzidos de maneira mais eficiente, com inovações em processos, bens mais baratos, com funcionalidades distintas.

Mauricio dos Santos Neves, engenheiro, ano do depoimento: 2012

No início de 2012, o governo outorgou à iniciativa privada o controle de três aeroportos brasileiros, em regime de concessão. Foram assinados contratos para ampliação, manutenção e exploração dos Aeroportos de Guarulhos em São Paulo, Viracopos em Campinas e Juscelino Kubitschek em Brasília.

Nesse ano foi realizado o julgamento do mensalão, considerado o caso mais importante da história do Supremo Tribunal Federal desde a redemocratização do país, e um marco na política nacional. A independência entre dois dos maiores poderes do país representou o reforço das instituições brasileiras.

Em setembro de 2012, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) divulgou estudo baseado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do IBGE, segundo o qual a distância entre os mais ricos e os mais pobres havia sido reduzida no país entre 2001 e 2011. A renda per capita acumulada dos 10% mais ricos havia crescido 16,6%, e a dos 10% mais pobres, 91,2%. De acordo com os cálculos, esse processo havia tirado 23,4 milhões de pessoas da pobreza e colocara a desigualdade social nos mesmos padrões que ela tinha em 1960. No entanto, há, ainda, muito a fazer.

Diante da estimativa segundo a qual o país tinha 16,27 milhões de pessoas, ou 8,5% da população, em situação de extrema miséria, o governo lançou os Programas Brasil sem Miséria, com o objetivo de garantir transferência de renda, acesso a serviços públicos e inclusão produtiva, e Brasil Carinhoso, destinado a tirar da miséria todas as famílias com filhos entre zero e seis anos de idade.

Nos últimos anos, o Brasil concretizou importantes conquistas, como a consolidação do processo de estabilidade econômica e a significativa melhora nos indicadores sociais, que registraram a redução da pobreza e da desigualdade social. No entanto, há um longo caminho e muitas frentes. O reforço à educação é uma dessas frentes, pois, certamente, pavimentará novas conquistas tanto no campo social quanto no econômico.

Valorizando o passado para construir o futuro

Vista aérea do Rio Negro (AM). Como gestor do Fundo Nacional sobre Mudança do Clima, o BNDES tem apoiado a preservação, a conservação e a recuperação dos recursos ambientais, a fim de promover o desenvolvimento sustentável do país

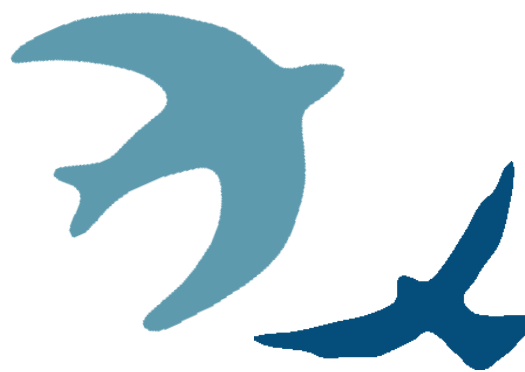
O BNDES permaneceu como um importante parceiro do governo, dando suporte aos seus programas centrais, como o PAC e o Brasil Maior, e apoiando também outras iniciativas, como a Política Nacional de Mudanças Climáticas (PNMC), lançada em 2011. As regras de operação dessa política foram estabelecidas pelo Ministério do Meio Ambiente em pareceria com o BNDES.

A PNMC resultou na criação do Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (Fundo Clima), que ficou sob a responsabilidade do BNDES e do Programa Fundo Clima, que se encontra dividido nos seguintes subprogramas: transportes eficientes, energias renováveis, máquinas e equipamentos eficientes, resíduos sólidos com aproveitamento energético, carvão vegetal e combate à desertificação.

Outro plano estabelecido ainda em 2011 foi o Brasil Sem Miséria, que dispõe de três linhas de ação para a erradicação da pobreza: garantia de renda, acesso a serviços e inclusão produtiva. Essas duas últimas linhas estão em conformidade com a atuação do BNDES, ou seja, algumas dimensões priorizadas pelo plano, como modernização da administração pública, infraestrutura, entre outras, puderam contar com políticas, programas, produtos e linhas de financiamento já existentes no BNDES.

Reforço ao ambiental

São marcos do BNDES: a preocupação com a questão das energias renováveis, com a emissão de carbono, com a questão do subcrédito ambiental, com condições ambientais; a Área de Meio Ambiente fazendo guias ambientais, procurando interferir nas discussões sobre qual a melhor tecnologia ambiental para determinada indústria, se a indústria estava utilizando o que havia de mais moderno em termos de equipamento, de controle, de emissões, a preocupação com a emissão de particulados, poluição, emissão de CO_2. A questão da eficiência energética também é um marco importante na história do Banco. Assim como o social foi no início dos anos 2000, o ambiental teve um reforço muito grande em meados dos anos 2000. Às vezes falamos: "O projeto está muito bonito, muito bacana, mas o importante é o social e o ambiental." Está muito arraigada no corpo técnico do Banco a importância de olhar o social, o ambiental, porque sem isso o projeto não anda. Obviamente, toda a legislação ambiental que vem se formando e a importância do licenciamento ambiental também ajudam, contribuem para darmos o devido peso a essas questões. Foi um marco importante a preocupação com as energias alternativas e as renováveis.

Rodrigo Matos Huet de Bacellar, engenheiro, ano do depoimento: 2012

Um assunto amplo

A nossa ideia sempre foi que o assunto ambiental não deveria ser restrito ao Departamento de Meio Ambiente, deveria ser do Banco como um todo, então, foi criado um grupo de trabalho socioambiental com representantes de todas as áreas e todo mundo começava a dar palpite nisso. O departamento, apesar de não ser operacional, ele não analisava, ele acompanhava projetos, mas ele formulava. O Programa de Eficiência Energética foi criado a partir de uma iniciativa nossa, que, na época, junto com o Departamento de Energia, comprou nossa ideia e conseguimos criar o Proger, que ainda não está funcionando como eu gostaria. Na área florestal, por exemplo, com o Programa de Recuperação Florestal, nós retomamos aquela coisa que todo projeto que entra no Banco tem que ter, que é uma checagem ambiental e recomendações que têm que ser seguidas mais na frente. Nessa época, começou a discussão – já tinha começado antes, mas se tornou mais importante – das mudanças climáticas. O Banco começou a participar dessa discussão de mudanças climáticas. Foi criada uma linha de apoio a projetos ambientais que envolvia também esses projetos de mecanismos de desenvolvimento limpo e, a partir disso, essa questão ambiental começou a fazer parte do dia a dia, voltou a fazer parte do dia a dia do BNDES. Já no final da minha participação, começou a recrudescer essa discussão sobre o desmatamento na Amazônia, foi criado o Fundo Amazônia. Nós negociamos os recursos do Fundo Amazônia com os noruegueses na Conferência de Bali, em 2007, e isso virou realidade. Um decreto presidencial de 2008 criou o Fundo Amazônia, que estava sob a responsabilidade de um departamento. No final desse ano, foi criada a Área de Meio Ambiente. Essa área atendeu à nossa reivindicação. A Área de Meio Ambiente manteve o Departamento de Meio Ambiente e englobou também os departamentos operacionais para suprir essa lacuna que nós sentíamos de, às vezes, querer fazer coisas e não conseguir operar. Nós fizemos essa formulação toda e incluímos um Departamento de Gestão do Fundo Amazônia. Com a nova área, eu larguei o Departamento de Meio Ambiente e fui ser o chefe desse Departamento de Gestão do Fundo Amazônia.

Eduardo Carvalho Bandeira de Mello, administrador, ano do depoimento: 2012

Um desafio

O maior desafio do Banco é o desenvolvimento do interior, das partes mais distantes e pobres. É muito difícil descentralizar, até por causa de questões locais, as pessoas não conseguem se organizar para ter um projeto.

Martha Gubernikoff Guimarães, técnico administrativo, ano do depoimento: 2012

Muito mais

Várias áreas de infraestrutura serão priorizadas e é preciso investir muito mais, além das energias. Nós temos que apoiar a logística – e eu estou falando especificamente de portos, ferrovias e rodovias. Nos aeroportos, eu acho que o BNDES deu uma contribuição. Nosso diretor Wagner Bittencourt, o mais enérgico, montou um grande escritório para enfrentar o grande desafio dos aeroportos. Esse é um grande desafio. A presidenta quer, em 2013, 2014, que as infraestruturas que geram eficiência sejam um dos carros-chefes da recuperação no aumento da taxa de investimento. Além disso, nós queremos, não é nada de novo, fortalecer as cadeias produtivas e fornecer equipamentos, engenharias, insumos, para essas cadeias produtivas. Temos também um grande desafio de estruturar a cadeia produtiva supridora dos investimentos da Petrobras. São ações, os FPs [fundos de participações], as plataformas, os equipamentos que vão para o mar, os dutos, os umbilicais, os equipamentos de operação de perfuração na operação dos poços, os barcos de apoio, os helicópteros, as plataformas de armazenamento, é um mundo da indústria de petróleo. Nós temos que desenvolver a indústria fornecedora, é um grande desafio. Nós temos também que recuperar o investimento em várias outras grandes cadeias, impulsionar o investimento em telecomunicações, nada disso é tão novo assim, nós temos que impulsionar tudo isso, financiar tudo isso.

Luciano Galvão Coutinho, economista, ano do depoimento: 2012

Em 2012, o BNDES completou sessenta anos. Ao longo dessas seis décadas, o Banco buscou entender e acompanhar cada momento vivido pelo país, ajustando seus processos, reafirmando seus valores e investindo na capacitação de seus empregados, na melhoria de seus procedimentos e em sua metodologia. Durante esse tempo, o Banco atuou como um agente de mudanças, enfrentando desafios e impulsionando a economia brasileira.

O Brasil e o BNDES mudaram e, certamente, ainda vão passar por novas transformações. Consciente de que haverá novos caminhos a percorrer e obstáculos a superar, o Banco trabalha pensando no futuro do país, em prol de um desenvolvimento mais sustentável e de uma economia mais competitiva, buscando a geração de empregos e a redução das desigualdades sociais e regionais.

Presidentes

- Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa | 2003-2004
- Guido Mantega | 2004-2006
- Demian Fiocca | 2006-2007
- Luciano Galvão Coutinho | A partir de 2007[105]

Administração de Fundos – Instrumentos de Criação

- Fundo Tecnológico (Funtec) – Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004
- Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) – Lei 11.437, de 28 de dezembro de 2006
- Fundo de Estruturação de Projetos (FEP) – Resolução do BNDES 1.417, de 5 de abril de 2007
- Fundo Cultural – Resolução do BNDES 1685, de 23 de dezembro de 2008
- Fundo Amazônia – Decreto-Lei 6.527, de 1º de agosto de 2008
- Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) – Medida Provisória 464, de 9 de junho de 2009
- Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (Fundo Clima) – Lei 12.114, de 9 de dezembro de 2009 e regulamentado pelo Decreto 7.343, de 26 de outubro de 2010

Planos do Governo Federal

- Programa Fome Zero. Primeiro Governo Lula | 2003
- Programa Bolsa Família. Primeiro Governo Lula | 2004
- Programa Luz Para Todos. Primeiro Governo Lula | 2003-2010
- Plano Plurianual Brasil de Todos. Primeiro Governo Lula | 2004-2007
- Plano Plurianual Desenvolvimento com Inclusão Social e Educação de Qualidade. Segundo Governo Lula | 2008-2011
- Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Segundo Governo Lula | 2007-2010
- Programa Minha Casa, Minha Vida. Segundo Governo Lula | 2009
- Programa da Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2). Governo Dilma Rousseff | 2010
- Plano Plurianual Mais Brasil. Governo Dilma Rousseff | 2012-2015
- Plano Brasil Sem Miséria. Governo Dilma Rousseff | 2011

---

105 *Atual presidente do BNDES.*

Sustentabilidade

A Odebrecht foi fundada em 1944 e tornou-se referência nacional e mundial nas áreas de construção e infraestrutura. Ao longo dos anos, ampliou suas frentes de atuação. O BNDES apoia o desenvolvimento da Odebrecht e de seus segmentos de negócios.

"O histórico de nossa parceria é muito rico, útil e tenho certeza de que tem sido aprendizado para ambos, Odebrecht e BNDES. Sempre o que prevaleceu nas nossas discussões, nas nossas conversas, nos nossos embates foi a busca do que era o certo e não de quem estava certo. Isso era o que trazia riqueza nessa relação, uma relação que se fez de confiança no decorrer do tempo. A parceria com o BNDES foi decisiva para o crescimento não só da Odebrecht, mas de outros agentes produtivos do Brasil e do próprio país. Fizemos muitos bons negócios conjuntamente ao longo da história e continuamos tendo muitos outros. Eu diria que o papel do BNDES junto aos empreendimentos da Odebrecht foi decisivo.

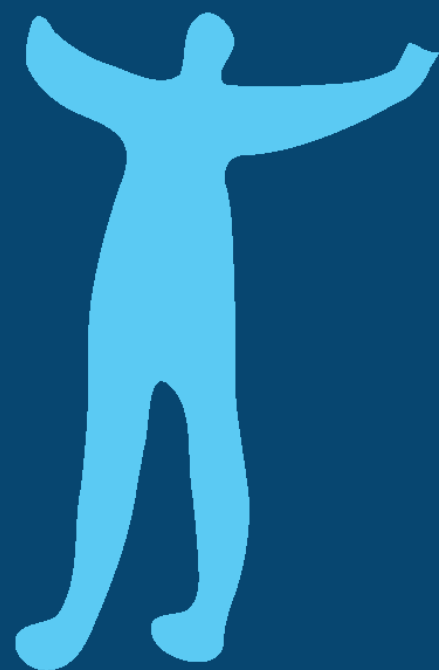
Emílio Alves Odebrecht, presidente do grupo Odebrecht

Emílio Odebrecht na reunião anual geral da empresa, em 2009

A ETH, empresa de bioenergia do Grupo Odebrecht, surgiu há cinco anos, com o objetivo de produzir energia limpa e renovável para o país. Assumindo o desafio de liderar a produção de biocombustíveis no Brasil, a Odebrecht comprou duas unidades produtoras já existentes, entre elas a Alcídia (no Pontal de Paranapanema, São Paulo), que foi a primeira usina do Programa Proálcool, na década de 1970. Hoje, são dez polos produtivos espalhados pelo Brasil produzindo açúcar, energia elétrica e etanol. Desde 2009, o BNDES apoia 47 projetos do programa socioambiental da ETH. A empresa concebe a relação homem-natureza como base fundamental de seu entendimento de socioambientalismo, conforme nos conta a sua diretora de Sustentabilidade, Carla Pires:

"Quarenta e sete projetos fazem parte do programa,que é todo financiado pelo BNDES. Temos dois anos e meio de programa com 11 milhões de reais investidos em vários projetos dentro dele. No primeiro ano, o grande investimento foi na qualificação das pessoas. Então, são pessoas identificadas pela própria comunidade que tenham trabalhos expressivos ali. A gente definiu quatro grandes temas para o nosso trabalho. O programa tem algumas referências básicas, que são: os oito objetivos do milênio; a Carta da Terra, porque a Carta da Terra prioriza uma cultura de paz e não violência; a Flor da Cultura da Sustentabilidade, que diz que a gente tem que cuidar das pessoas, da terra e repartir os excedentes. No miolo da flor está escrito isso. Depois, cada pétala trata de um assunto: água, energia local, segurança alimentar, cada pétala tem um tema, e a gente achou que a flor traz uma ludicidade que a gente poderia preencher com cada comunidade; a comunidade pode vislumbrar aonde quer chegar. Então a gente preenche junto com a comunidade e imprime um banner *da flor que acompanha o projeto em todas as reuniões. É um instrumento para lidar com as prioridades da sustentabilidade também, porque, se alguém chegar e tiver a ideia de construir um estádio de futebol, por exemplo, a gente tem como aferir em que medida um estádio de futebol seria uma prioridade sustentável. É um jeito também de fugir do tecnicismo e trabalhar de uma forma mais lúdica."*

Carla Maria Pires, diretora de Sustentabilidade da ETH

Reunião com integrantes do Programa Energia Social dos Polos Araguaia e Alto Taquari, realizada durante encontro no município de Mineiros (GO)

Um banco de memórias

O BNDES entende que conhecimento não existe sem memória, um bem tão valioso quanto ativos físicos ou financeiros. O Banco foi uma instituição pioneira no Brasil ao coletar, ainda em 1982, o depoimento de antigos empregados, numa ação direta de valorização de sua memória. Nos três últimos decênios, essa prática não foi esquecida e, assim, um banco de memórias foi sendo constituído. Essa iniciativa tem ajudado a preservar os valores do BNDES, dotando a instituição de uma "alma" própria e de uma capacidade de autorrenovação.

Ao longo do livro, viajamos pelos sessenta anos do Banco e conhecemos um pouco de sua história, por meio de depoimentos de pessoas que viveram diferentes momentos. Esses relatos demonstram que o BNDES é o resultado de tudo aquilo que já foi e do que ainda vai ser. Nesse passado recriado, produto do nosso presente, não sobressai somente a história institucional. Algumas memórias registram também um lado mais pessoal. No entanto, um fundo em comum permeia os relatos, que pode ser traduzido como a própria identidade do BNDES.

Como foi dito no início deste livro, a história do BNDES é parte constituinte da história do Brasil. Assim, ao contar e divulgar sua memória, o BNDES reafirma o seu compromisso com a sociedade, assumindo sua responsabilidade histórica. Novos aniversários virão e uma nova história será contada, com os olhos de seu tempo. Por ora, vamos comemorar esses sessenta anos, relembrando outras histórias, porque, afinal, uma comemoração é também um ato de memória coletiva.

Memória para o futuro

Uma instituição que não cultiva sua memória é uma instituição que não terá vértebras de estrutura para o seu futuro. O BNDES é o resultado de uma história muito longa de pessoas, altamente qualificadas, com grande espírito público. Houve um longo período sem concursos, mas agora há uma renovação de gerações. Uma grande parcela, quase metade da instituição, está em etapa de aposentadoria e uma turma nova está chegando, a geração "y", a geração que quer sucesso rápido, das redes sociais, com outra cabeça, que não viveu talvez toda a luta, todo o sonho que caracterizam a minha geração. Isso despertou uma preocupação: será que vamos perder a nossa cultura, a memória do Banco, que se transformou em uma instituição de excelência? Nós começamos o Projeto Valores, que estabeleceu, de maneira consensual, com a velha guarda, a ética como fundamento do Banco, o compromisso com o desenvolvimento do Brasil, o espírito público e a excelência profissional. Compromisso com o Brasil e espírito público, o que quer dizer também não discriminar nem credo, nem sexo, nem raça, nem o pequeno e nem o grande. O espírito público tem o compromisso com o desenvolvimento do país, e é preciso fazer isso com competência e excelência profissional. Esses valores que plasmaram o desenvolvimento da instituição por muitos anos, precisam ser legados para a nova geração, que terá o direito a agregar coisas novas, a dar um novo sentido. Esses valores precisam ser cultivados, é preciso que eles se preservem na memória. A compreensão dos valores da instituição vem junto com a história da instituição. Acredito que preservar e ter a história do Banco faz parte de um legado para o futuro. Sessenta anos é uma data muito importante, e cultivar a memória é um processo indispensável para uma instituição que quer conservar o que há de melhor em si própria.

Luciano Galvão Coutinho, economista,
ano do depoimento: 2012

De uma geração para outra

A instituição é feita de memória, quer dizer, uma das coisas que me motivou a ficar aqui agora que eu posso me aposentar é essa ideia de passar cultura para os jovens, de deixar um legado de uma cultura que é importante, uma cultura legal em termos de ambiente de trabalho, do alto nível de discussão intelectual. Eu estou aqui há 36 anos, aqui é a minha casa, passo mais tempo aqui que em casa, acordado. Então, existe essa preocupação de passar para a moçada jovem um pouco do que entendemos como a cultura do Banco e eu vejo isso muito nas pessoas da minha geração que ainda estão aqui.

Paulo Sergio Moreira da Fonseca, economista,
ano do depoimento: 2012

Empresas vivas

As empresas são vivas, todas elas são feitas de pessoas. Processo é algo criado pelo homem. Então, resgatar ou registrar essa memória é, de fato, o que explica o processo. Um exemplo hipotético: a resolução de como o Banco vai apoiar a inovação, que é um dos grupos que eu coordeno hoje, o papel diz de uma forma concreta o que o Banco faz. Mas, por trás disso, tem uma história, tem vivências, tem decisões e "n" pessoas. No meu caso, tem conhecimento que eu busquei até fora do país. Então, tem toda uma construção. Se a gente não juntar esses dois lados, ficará apenas aquele papel que você pode até saber o que aconteceu, porque aquilo está registrado, mas você não sabe o porquê daquilo acontecer. E os porquês passam muito pela história de vida de cada um. É a somatória dessas histórias que origina alguma coisa. Então é um projeto muito importante para preservação da memória do BNDES.

Mauricio dos Santos Neves, engenheiro,
ano do depoimento: 2012

Alto valor

Os valores do BNDES não mudaram muito, são basicamente os mesmos. Existe um ambiente de troca de informações, intelectualmente muito rico. Nos processos de decisão colegiado, nas discussões em equipes multidisciplinares, desde o início, eu tive muita interação. Muitas vezes há discordâncias, mas se consegue convencer e ser convencido, chegando-se a uma convergência. O Banco tem grande capacidade de convergir para soluções que atendam às nossas necessidades, às necessidades de nossos clientes e que, depois, são respaldadas pela casa. No BNDES, o processo de decisão não é individual, é um processo de construção que vem das equipes, passa pelos colegiados e vai para a Diretoria, que também é colegiada e tem o mesmo tipo de valor e de visão. Então, são valores e são referências muito fortes.

Sergio Foldes Guimarães, analista de sistemas,
ano do depoimento: 2012

Belíssima construção

O BNDES é uma belíssima construção institucional, um encontro dos sonhos de um grupo de pessoas que querem um país melhor, dono do seu destino, querem ver o país ser transformado. E a sociedade brasileira tem pouco conhecimento disso. Temos os desafios de comunicação, de conseguir mostrar isso pra sociedade. Então, um projeto como esse dá vida a isso, demonstrando que por trás desse Banco, que lida com tantos bilhões, existe um conjunto de pessoas comuns, que têm histórias de vida, que têm esses sonhos. A história das pessoas e a do Banco se confundem. Existem depoimentos de pessoas de destaque na história do BNDES, como o do Juvenal Osório, que dá nome ao nosso prédio. Sempre que vou falar para o pessoal mais jovem, eu levo aquele depoimento, porque ele é riquíssimo. Ele mostra como os primeiros "benedenses" eram destemidos; as pessoas não sabiam analisar projetos, não havia técnica e elas criaram uma metodologia, com o desejo de transformar o país. E isso a gente não pode perder, porque é o que faz a força do BNDES.

Júlio César Maciel Ramundo, economista,
ano do depoimento: 2012

Ponto de observação

O BNDES é um ponto de observação extraordinário do Brasil, da economia e da realidade brasileira. É um curso de pós-graduação em Brasil. Você começa a entender o que faz este país funcionar, quais são os desafios, os pontos importantes. Viajei por este Brasil todo e, mesmo aqui na sede, tive acesso a problemas e às grandes questões do desenvolvimento nacional. Então eu considero que, naquele momento, comecei a entender o país e os desafios do desenvolvimento brasileiro. Foi uma experiência extraordinariamente rica.

Francisco Roberto André Gros, economista,
ano do depoimento: 2002

Quase juntas

O BNDES proporciona uma visão de Brasil totalmente diferente de outras entidades públicas, por ter uma linha de atuação em um prazo muito longo, o que é raro no país. Tem também a tradição. Esta instituição sempre preservou um profissionalismo e foi muito rica no que diz respeito ao debate de ideias, na capacidade de formar pessoas e de atrair quadros excepcionais. E isso é importante. Ao longo dos últimos anos, o BNDES cresceu muito e o país ficou muito maior do que quando o Banco nasceu. A história do BNDES se confunde com a história do desenvolvimento do país.

Eleazar de Carvalho Filho, economista,
ano do depoimento: 2002

Diferente, mas o mesmo

O BNDES tem essa grande qualidade de ser mutante. Ele é o mesmo, mas muda a cada dez anos. E essa é a grande sobrevida do Banco. O BNDES sempre terá uma importância fundamental não só na economia, mas na sociedade brasileira, porque tem recursos financeiros e inteligíveis.

José Pio Borges de Castro Filho, engenheiro e economista,
ano do depoimento: 2002

Proposta estruturante

Nós tivemos todos os tipos de acidentes políticos possíveis no Brasil: um presidente da República se suicidou, outro renunciou sete meses depois de empossado, o outro morreu antes da posse, depois de uma luta danada para substituir a ditadura. O próprio regime militar foi instável: a troca do Costa e Silva pelo Médici foi dramática, ninguém sabia o que ia acontecer. O governo Collor, resultado do governo Sarney, sofreu um *impeachment*. O governo Itamar teve seis ministros da Fazenda. Num ambiente como esse, se não houvesse instituições como o BNDES, você não teria o país de hoje. Foram instituições como o BNDES, com a sua proposta estruturante para a atividade produtiva e para o desenvolvimento econômico, que seguraram o país.

Márcio João de Andrade Fortes, engenheiro,
ano do depoimento: 2002

O professor

Há um entendimento da sociedade em relação ao que é um projeto, ao uso eficiente de recursos públicos. O Banco sempre foi o grande professor, o grande mestre desse tema.

Isac Roffé Zagury, economista,
ano do depoimento: 2002

Tudo passa

Em toda a minha trajetória, o Banco sempre recebeu a incumbência de ajudar nos programas que o Governo Federal quisesse implantar. Quando eu entrei, em 1975, era o programa de substituição de importações, havia necessidade de criar um parque industrial no Brasil, e o Banco trabalhou ajudando nessa tarefa. A partir disso, houve uma série de programas. Nós recebemos o Proálcool, que produz o etanol; desde 1980, o BNDES investe nessa questão. Depois veio o Finsocial [Fundo de Investimento Social]. Tivemos o Fundo da Marinha Mercante. Tivemos ainda a privatização e a questão da internacionalização da economia brasileira. Todos os grandes projetos do Governo Federal passaram pelo BNDES.

Sallustio Amerio da Rosa, advogado,
ano do depoimento: 2012

Vamos que vamos!

O BNDES do futuro não será o mesmo do passado, mas eu espero que essa característica de atrair e reter talentos e a capacidade de dar soluções permaneça, porque isso foi uma grande alavanca. Se o BNDES fosse só o banco da infraestrutura, já teria morrido, porque, em certos momentos, não tinha infraestrutura para investir. Depois o BNDES virou o banco da privatização, agora virou o banco do PAC e o banco da inovação, então, vamos que vamos! Em todos esses anos, o BNDES soube se adaptar.

Ricardo Luiz de Souza Ramos, engenheiro,
ano do depoimento: 2012

Fazendo parte

Tenho muito orgulho de trabalhar aqui. Acho que o "S" de social do BNDES é fundamental. Eu venho do interior de Minas e cresci vendo o meu pai fazendo a parte dele lá na nossa cidade. Ele é vicentino e o alvo da sociedade Nossa Senhora de Paula é ajudar as pessoas mais necessitadas e os mais idosos. Eu vi meu pai fazer isso a vida inteira e sempre admirei muito a atuação que ele tem lá perante a comunidade carente da minha cidade no interior. Agora, aqui, eu me sinto fazendo parte de uma instituição que faz um trabalho social em grande escala pelo nosso país. Eu vejo que estou fazendo parte de uma empresa que tem a preocupação com o social, e que o resultado é ampliado muitas vezes diante daquilo que eu tinha como exemplo do que o meu pai fazia lá no interior de Minas.

Jaqueline Lemos Almeida, advogada,
ano do depoimento: 2012

Desafios do futuro

Os desafios do BNDES são fantásticos, porque são os desafios do futuro do Brasil. Nós aqui dentro, cada um em sua área, cada um com a sua participação, conseguimos influenciar de modo positivo o desenvolvimento do Brasil.

Laís Maria Veríssimo Reis Costa, advogada,
ano do depoimento: 2012

Um banquinho

Eu tenho uma foto do meu pai no BNDES nascente, era um "banquinho". Ele precisava dos recursos das seguradoras. Depois, eu passei a acompanhar a história do Banco do outro lado, como indutor da industrialização, um pouco depois do "Milagre brasileiro", do Geisel, na reconstrução da petroquímica, porque eu estava envolvido no lado empresarial. O Banco na minha época, em 1970, era na Presidente Vargas, era bastante modesto. Ver hoje o BNDES como o banco de investimento, de desenvolvimento maior do mundo e sendo referência entre nações, é impressionante.

Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira, engenheiro e empresário,
ano do depoimento: 2012

Ainda pequeno

O Banco era pequeno, tinha apenas trezentos funcionários e poucos departamentos: Departamento de Projetos, Administrativo, Financeiro e a Assessoria Jurídica. Ele não tinha muitos órgãos, nem estava subdividido em seções. Eu me lembro do projeto de implantação da Usiminas, com capital também de japoneses, o da indústria automobilística, da Siderúrgica Nacional... Muitas indústrias foram criadas naquele período, nem dá para citar todas. Havia também ferrovias, trens. O investimento básico era na indústria pesada, depois se passou a diversificar a aplicação em outras áreas, mas no início era mais em indústria pesada e criação de indústria, mesmo, forte. O Banco sempre primou pelo desenvolvimento econômico do país.

Elpídio Coimbra, auxiliar administrativo,
ano do depoimento: 2012

Um sonho

Eu tenho um sonho ao olhar para o futuro e ver as grandes transformações tecnológicas. O maior desafio é criar as bases para que o Brasil possa ousar outra vez e se aproximar das frentes de inovação tecnológica, devolvendo aqui indústrias novas, indústrias do futuro. Nós temos que fazer toda essa base, temos muito trabalho pela frente.

Luciano Galvão Coutinho, economista,
ano do depoimento: 2012

Justa homenagem

A Maria do Rosário Rodrigues Piso foi, talvez, uma das primeiras mulheres a ocupar uma função executiva, no nível de superintendente do Banco, na Área de Infraestrutura. Ela era assim toda entusiasmo, toda Brasil, com muitos ideais. Uma executiva competente e, ao mesmo tempo, uma pessoa de verdade. Ela era o máximo mesmo. E ela me ensinou muito. Eu tive muita sorte de tê-la conhecido, dela ter passado na minha vida.

Mariane Sardemberg Sussekind, advogada,
ano do depoimento: 2002

Grandes pensadores

Eu entrei em 1974, na Área de Planejamento do Banco, onde tinha grandes pensadores: o Ignácio Rangel, o Américo Cury e o Leão (Henrique Carneiro Leão Teixeira). Pessoas com quem a gente passava as tardes conversando e aprendendo economia. Foi uma escola de economia dentro do próprio Banco. O [Ignácio] Rangel falava e você ficava ouvindo, achando tudo espetacular. E era mesmo. O Juvenal Osório era um cara de um pragmatismo extraordinário e de uma formação teórica também extraordinária, ele era a grande personalidade do departamento, o cara que todo mundo ouvia. Eu tive a felicidade de trabalhar com ele.

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha, engenheiro,
ano do depoimento: 2002

Brilhante

Comecei no BNDES em junho de 1971, no Departamento de Estudos Econômicos. Havia duas pessoas que influenciaram a formação das pessoas do Banco, que não foram diretores. Uma era o [Ignácio] Rangel e a outra o Eurícles [Pereira], um homem brilhante, de um charme extraordinário, que me cativou para o BNDES e me despertou para o gosto do projeto, para o desenvolvimento. Tinha o Saturnino Braga... Todos muito presentes. Você convivia com essas pessoas. Entre os jovens, criava-se imediatamente um interesse: você já leu isso? Era difícil ler aquilo e ter uma relação com a realidade tão próxima quanto nós tínhamos no BNDES. Aqueles problemas, a ideia de substituição de importações, do subdesenvolvimento... aquilo não era uma ficção, não era uma abstração. Era a realidade que nós estávamos vivendo ali.

José Pio Borges de Castro Filho, engenheiro e economista,
ano do depoimento: 2002

Coerência

Eu consegui trabalhar com a presidência da Comissão Mista. Os americanos trabalhavam junto com os brasileiros, mas eram eles que orientavam. O que a minha memória registra é que aqui não existia essa tradição de fazer projetos; eles trouxeram isso para cá. Foram vários projetos: a Central do Brasil, a Companhia Nacional de Álcalis... E aí criaram o BNDES, e eu fui para o Banco em março de 1953. O Dr. Glycon de Paiva tinha sido da Comissão, já era diretor e foi nomeado presidente do BNDES; ele me chamou para ser sua secretária. Depois fui secretariar as reuniões da diretoria. Aprendi demais, eram professores de primeira ordem. Os diretores tinham posições muito coerentes. Sempre. Então, você já sabia que fulano ia ser contra isso, que beltrano ia ser a favor daquilo e qual seria o argumento, porque havia coerência.

Gilda Decourt Borges, técnico administrativo,
ano do depoimento: 2002

Uma homenagem

Depois, em 1952, o BNDES não tinha quadro de funcionários, então a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos cedeu para o Banco e eu entrei em setembro de 1952, para prestar serviços. O Ministério da Fazenda era no 14º andar, e ele cedeu 14 salas para o BNDE. Então eu comecei a tomar conta daquelas salas, arrumava tudo. Na época, o presidente era o Dr. Walder Lima Sarmanho, que era irmão da Dona Darci Vargas. Ele foi o primeiro presidente do BNDES. O Dr. José Soares Maciel Filho era o diretor superintendente; Dr. Cleantho de Paiva Leite era um dos diretores, que era assessor do Getúlio Vargas. Coloquei o nome do meu filho de Cleantho, em homenagem ao Dr. Cleantho, que era um diretor muito amigo.

Cândido Rodrigues, técnico administrativo,
ano do depoimento: 2002

Trabalho empolgante

Comecei a trabalhar no setor de controle das aplicações. Havia dois grandes setores no BNDES: o setor de projetos, que analisava a viabilidade dos projetos, e o setor de prioridade. Após a implantação do projeto, cabia ao nosso departamento o controle das aplicações, cujo chefe era Hildebrando Horta Barbosa, o primeiro chefe, que acompanhava as aplicações financeiras do Banco, com visitas periódicas, com relatórios. Era realmente um trabalho empolgante. Eu estava a par e acompanhava o desenvolvimento industrial do país todo: siderurgia, ferrovia... E foi uma grande escola.

Alvaro Cesar Café, engenheiro,
ano do depoimento: 2002

Marcando ponto

O Banco marcou um ponto muito grande fazendo um concurso pelo antigo Dasp, Departamento Administrativo do Serviço Público, que preparava os concursos, estabelecia os critérios para o ingresso do cidadão no serviço público. Foi o Dasp que organizou o primeiro concurso do BNDES, muito rigoroso, muito bem-feito. Pra minha categoria, por exemplo, éramos 2.200 candidatos para 33 vagas. O concurso teve que ser muito rigoroso para selecionar tão pouca gente no meio de tantos interessados. Acho que isso colaborou muito para a qualidade dos funcionários e o trabalho passou a ser feito pelo Banco nos seus primeiros anos. Isso foi fundamental para consolidar o prestígio do BNDES.

Cid Salgado de Almeida, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Função espinhosa

A função de chefe de portaria era uma função meio espinhosa, porque tinha que manter a disciplina dos colegas. Na época, a administração do Banco exigia que os empregados andassem impecavelmente vestidos; eles davam uniformes, gravatas, sapatos, aquela coisa toda, e eu tinha a função de não deixar que eles andassem de qualquer maneira. Havia sempre alguém que não gostava. O Banco dava uma plaquinha de metal gravada “BNDE”, que eles eram obrigados a usar, e eu fazia questão de que eles usassem, mas muitos saíam e não usavam a placa. Então eu falei com o chefe de departamento: “Em vez da placa, vamos bordar os uniformes.” E aí bordamos, mas eles pediram para o chefe não usar. “Se vocês se comprometerem a usar plaquinha.” Aí tiramos o bordado e tal. Era uma convivência muito boa.

Cândido Rodrigues, técnico administrativo, ano do depoimento: 2002

Alma do negócio

Uma coisa que marcava muito era a alma do Banco, a alma do negócio: o entusiasmo. Todo mundo trabalhava porque amava aquele negócio. Sabia que estava trabalhando por uma causa nobre, uma causa muito importante. E o ambiente de trabalho era formidável. Todos trabalhando na mesma direção. Era pouca gente, mas unida, trabalhadora e competente.

Cid Salgado de Almeida, engenheiro e economista, ano do depoimento: 2002

Um bom clima

As pessoas todas se conheciam e havia um clima de trabalho muito bom. Nós acreditávamos naquilo que estávamos fazendo. Tínhamos, como todo jovem, uma pretensão, discutíamos política e o próprio projeto desenvolvimentista brasileiro. Por exemplo, um dos termos que se discutia era o seguinte: o BNDES deveria ser todo voltado para o econômico ou deveria começar a abrir também para o social, em termos de distribuição. E a maioria esmagadora achou que não, que o Banco tinha que ficar no econômico. A gente tinha essa ideia de que era preciso construir a base econômica, plantar a base industrial brasileira bem sólida e, primeiro, garantir o processo de crescimento – isso veio dessa época. Eu participei dele. Depois a gente começou a pensar de trás para a frente.

Roberto Saturnino Braga, engenheiro, ano do depoimento: 2002

Um outro tempo

Trabalhávamos com computador IBM de grande porte, com cartão perfurado e os programas não eram digitados diretamente no computador. Escrevíamos o programa em papel e passávamos para um datilógrafo. Ao invés de imprimir no papel, a máquina perfurava cartões. Aquilo que escrevíamos era perfurado no cartão. Um programa tinha mil instruções, mil cartões de instruções, caixa desse tamanho, pesada de cartões contendo um programa. Hoje num *pen-drive* cabem muitos aplicativos, mas, naquela época, eram às vezes duas caixas de cartões. Eu trabalhava na Presidente Vargas, esquina com Rio Branco, e o prédio onde estava o computador era na Visconde de Inhaúma. Para nós irmos até lá, era preciso atravessar aquele cruzamento da Rio Branco com a Presidente Vargas e não faltaram oportunidades de atravessarmos a rua com uma caixa de cartões, tropeçar, o sinal abrir, a caixa de cartões cair e pessoal ter que catar cartão na rua. Isso aconteceu algumas vezes.

George Nelson Schmidt Teixeira, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

Expectativa

Eu era secretária do Dr. Álvaro Leão Sande, que era irmão do presidente, o Dr. Luiz Antonio Sande [de Oliveira]. Eu fiquei até 1982; quando mudamos para este prédio aqui, estava terminando a sua construção. O prédio era muito moderno para sua época. Imagina este prédio, em cima de torres, sem paredes! Foi uma expectativa muito grande para todo mundo. E também porque íamos nos juntar. Todos íamos nos conhecer, todos no mesmo endereço, todos os outros colegas, porque nós nos encontrávamos no bandejão da Rio Branco, 53, que era o nosso prédio.

Jany Maria dos Santos, técnico administrativo, ano do depoimento: 2012

Grande família

Quando entrei, o BNDES estava na Visconde de Inhaúma. Nós viemos para cá em junho de 1982, ainda nos chamávamos BNDE, depois entrou o social e botaram o “S”, em junho de 1982. Está fazendo trinta anos que estamos neste prédio, e tive o privilégio de ser um dos primeiros a vir para cá, porque eu trabalhava na Área de Diretoria. Os primeiros funcionários que vieram para cá foram os da Presidência e da Diretoria, depois veio a parte administrativa e de apoio. Era uma coisa muito grandiosa e funcionava só o elevador privativo da frente e outro elevador; ainda estavam acabando as obras. Com o passar do tempo, a instituição toda veio para cá, juntaram as subsidiárias que hoje são do sistema mesmo, a BNDESPAR e a FINAME se juntaram com o BNDES e, também, as associações, o pessoal do condomínio, da segurança, o pessoal de serviços gerais, e se formou uma família. Você pode falar que o BNDES é uma família, porque há muitos anos as pessoas convivem aqui dentro. E eu tenho esse privilégio de estar aqui dentro esses trinta anos.

Roberto Luiz do Nascimento Reis, contínuo, ano do depoimento: 2012

Com hora marcada

Uma das coisas marcantes foi a chegada do computador. Nossa, que loucura! Porque nenhum andar tinha computador, tínhamos que ir para o Departamento de Sistemas, que ficava no primeiro andar. Quem quisesse fazer algum trabalho, ia para lá, marcava hora, três da tarde, você ia, tinha um computador, mas ninguém sabia mexer e ficava pedindo ajuda: “Fulano, eu não sei.” Ainda saíam aquelas listagens, era um papel corrente; não era uma folha solta como hoje, era matricial. Então, nós fazíamos o trabalho todo lá embaixo, levava a tarde inteira, mas a sala era um refresco, levava um monte de trabalho para poder fazer lá. Depois, eles colocaram computadores onde há as pilastras dos elevadores, colocaram ali, em volta, para atender a um grupo, e tinha até muita confusão, porque a pessoa não terminava o serviço nunca e nós dependíamos daquele computador, e já ficava: “Olha, sou eu! É a minha vez!”

Rute Sueli Lima Nascimento, técnico administrativo, ano do depoimento: 2012

Uma evolução

Quando eu entrei no Banco, havia o Departamento de Sistemas. Nós ficávamos dentro da Área de Administração, que englobava administração, recursos humanos e tecnologia da informação. Dentro do departamento, havia duas gerências, uma de produção, outra de suporte e outras três de desenvolvimento. Eu entrei na Gerência de Suporte. Nós tínhamos uma maquininha, era quase um computador, para cada área do Banco, e os cabos todos corriam pelo andar. Nós puxávamos o cabo, “parou de funcionar”; “onde parou?” Aí abaixava, puxava. Não era um computador por pessoa. Era um núcleo de computadores e você usava, saía e depois o outro usava. Telefone, não era um pra cada um. Isso foi evoluindo. Hoje, vendo todos os recursos de tecnologia que o Banco tem, foi um salto muito grande, uma evolução.

Luciana Giuliani de Oliveira Reis, analista de sistemas, ano do depoimento: 2012

Vivência única

Na história monetária do Brasil, vivenciamos tudo. Todos aqueles planos econômicos causavam um problema sério na contabilidade para fechar o balanço: trocava de moeda, cortava 1 milhão e não sei mais o quê... Era um problema sério. Hoje, você olhando, é uma experiência que eu acho que nunca mais o pessoal da contabilidade vai ter. Vai ver na história que aconteceu isso. Mas viver isso no dia a dia foi um aprendizado muito grande. Com a crise se aprende; depois de passada, você olha: "Por que nós pensamos nisso? Por que pensamos assim? Como nós solucionamos isso?" É o que levamos. Por exemplo, uma contabilidade nos Estados Unidos deve ser uma chatice monumental. Aqui a gente viveu muitas emoções. Não sabia o que acontecia, a cada nova lei: "Como vamos fazer isso aqui? Como vamos contabilizar? Como vamos refletir isso?" Tinha que ler muito, estudar os antigos e os novos, trocar ideias, participar de seminário, e juntar todas as informações. Foi realmente um aprendizado.

Ricardo Massao Matsushima, contador,
ano do depoimento: 2012

Risque e rabisque

A minha carreira de artista plástico começou aqui dentro do BNDES. Eu trabalhando, tinha lá um risca e rabisca, e eu ficava rabiscando muito. De repente, surgiu essa coisa de pintar e pintar. Eu trabalhava com a secretária Heloísa, que me deu um "risque e rabisque", um bloco, e eu rabiscava e fazia muitas contas ali. Eu comecei a riscar, riscar, riscar e foi aparecendo forma e tal. Aí o pessoal começou me chamar de artista, eu me empolguei e fui embora. Na segunda ExpoArte que teve aqui no Banco, eu mostrei os meus trabalhos, o pessoal gostou e começou a me dar força. O Ivânio e o Armando Leal me deram muita força, viram que eu tinha uma certa tendência. Eu fiz uma exposição na inauguração de um barzinho que tinha na AFBNDES e, na época, o Abelardo Zahluar um grande artista, já falecido, gostou muito, por ser um trabalho com tendência *naïf*. E foi por aí, foi o meu caminho. O pessoal gosta, já compraram vários trabalhos meus e eu estou aí, dando uma de artista plástico.

Nelson Cruz Dias, técnico administrativo,
ano do depoimento: 2012

Fazendo a diferença

Dentro do BNDES, você tem a possibilidade de fazer a diferença. Embora seja uma instituição de grande porte e de enorme importância para o país, é uma empresa basicamente pequena em número de pessoas. Nós temos menos de três mil empregados. Então, você tem uma atuação muito direta em áreas relevantes. No BNDES, você consegue ver a sua impressão digital não só em projetos, mas em atividades internas. É muito compensador ver uma indústria de grande porte e saber que participou do seu crescimento, isso vale para o técnico e para o executivo, todo mundo participa, debate esses projetos de grande porte. É muito diferente de outros lugares, onde o seu papel é importante, mas você não consegue perceber quanto. No Banco você sente que participou definitivamente daquilo, é visível. É uma vida de trabalho, mas uma vida muito gratificante.

Luiz Fernando Linck Dorneles, contador,
ano do depoimento: 2012

Boa prática

Uma prática que sempre tivemos no Banco foi a de ouvir também gente de fora, chamar gente de fora para nos criticar. É importante que isso aconteça. O BNDES é uma instituição muito aberta. Eu cansei de ver gente convidada vir aqui no auditório e cair de pau em cima do Banco. Isso é bom. Se você tem segurança daquilo que está fazendo, não há problema nenhum. E se você discordar, discorde. As pessoas sentiam que dava para fazer isso, não se sentiam atemorizadas, vinham e falavam. Várias vezes isso aconteceu aqui dentro. E por quê? Porque nós abríamos espaço. A gente ouvia opinião diferente.

Carlos Henrique Reis Malburg, arquiteto,
ano do depoimento: 2012

Brasil grande

Eu entrei para a FINAME, em janeiro de 1981, e fui trabalhar com cadastramento de fabricantes. Eu fazia análise de equipamentos. Nessa área de cadastramento, nós pegamos os grandes planos nacionais: Plano Siderúrgico Nacional, Plano de Energia no Brasil. Pegamos a construção de Itaipu. Nós financiamos as turbinas de Itaipu; visitamos Itaipu, inclusive, entramos nas turbinas quando elas estavam sendo montadas. Era a época do "Brasil grande".

**José Flávio Gioia, engenheiro,
ano do depoimento: 2012**

Mexendo com o futuro

Quando você entra no BNDES, começa a descobrir que está trabalhando realmente com o futuro das pessoas e com o futuro do país. Então, o Brasil que eu conhecia pelos livros desde a formação fundamental, tomou novas cores quando entrei no Banco. Pra você ver o tamanho da responsabilidade de construir essa nação!

**Joselito Bonifácio Oliveira, engenheiro,
ano do depoimento: 2012**

Santa satisfação

Os projetos em que trabalhei, todos eles, tinham possibilidade de gerar muito emprego, e isso é fundamental, porque se distribui renda. Eu trabalhei em projetos que geraram muito emprego, o que dá uma satisfação muito boa. Ao implantar uma fábrica de celulose no interior da Bahia, por exemplo, você gera emprego na fábrica, com carteira assinada, com as condições de trabalho como férias, tudo direitinho. Quando eu fui à Aracruz pela primeira vez, nós tínhamos que atravessar rio de balsa e andar por uma estrada de terra até chegar na fábrica. Hoje, aquela região tem hotéis em beira de praia, boas estradas e a coisa começou a crescer a partir de um projeto inicial, que gerou emprego, mercado e aumentou o poder aquisitivo da população, que efetivamente faz a cidade se desenvolver.

**Ruy Carvalho da Silva Junior, engenheiro,
ano do depoimento: 2012**

Ainda em construção

Tocantins foi um lugar marcante, fui até com o Luiz Carlos [da Rocha Messias], se não me engano. Palmas ainda estava em construção. Tocantins parecia Brasília, ainda construção, parava aqui e começava aquela terrinha vermelha que voava. Hoje se você for a Tocantins, a Palmas, você verá realmente outro mundo, e o Banco participou dessa transformação.

**Gilson Loureiro Roquette, advogado,
ano do depoimento: 2012**

Em outro continente

Participei de um projeto de cooperação do BNDES com um banco africano de desenvolvimento. Morei dois anos na África, em Abdijan, na Costa do Marfim, mas viajei por lugares que você não pode imaginar. Foi uma experiência interessante, inteiramente diferente. Eu fui trabalhar no setor de transportes. O Itamarati introduziu o Banco nesse projeto, para as firmas brasileiras participarem de concorrências na África, porque tinha que ter uma participação no banco africano. Em Zâmbia, foi feita a reabilitação da ferrovia e, em São Tomé e Príncipe, o aumento do aeroporto.

**Nora Lopes Lanari, economista,
ano do depoimento: 2012**

À nova geração

Estou próximo da aposentadoria e sempre fica uma ansiedade e uma saudade. Porque você vê que vai entrando uma nova geração e vai saindo uma velha geração; os amigos que se aposentam vão saindo e fica essa nova geração. A minha ansiedade é que essa nova geração leve, como nós antigos levamos, o BNDES sempre como uma entidade respeitada, uma entidade séria, só isso.

**Wilson Gonçalves dos Santos, contínuo,
ano do depoimento: 2012**

Contadores dessa história

Alvaro Cesar Café, engenheiro, ingressou no BNDES em 1958. Desempenhou inúmeras funções no Banco. Em 1972 foi cedido à Mafersa. Ano do depoimento: 2002.

Amaury José Leal Abreu, engenheiro, ingressou no BNDES como assistente do diretor Roberto Campos, em 1952. Foi assessor técnico do Departamento de Projeto e do Departamento de Operações Especiais. Trabalhou no Fundo de Tecnologia (Funtec) e no Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme). Ano do depoimento: 1982.

Angela Lima Martins Lussac, arquiteta, ingressou no BNDES em 1971, como estagiária do Departamento de Administração. Hoje é assessora de Arquitetura no Condomínio do Edserj. Ano do depoimento: 2012.

Antônio Carlos Pimentel Lobo, engenheiro, ingressou no BNDES em 1953. Trabalhou em diferentes áreas. Foi diretor do BNDES de 1964 a 1972. Ano do depoimento: 2002.

Attílio Geraldo Vivácqua, engenheiro, ingressou no BNDES em 1953. Trabalhou na Área de Infraestrutura e na FINAME, onde exerceu a função de diretor-adjunto. Ano do depoimento: 2002.

Beatriz Azeredo da Silva, economista. Em 1996 foi convidada para ser superintendente do BNDES. Em 1998 foi nomeada diretora da Área de Desenvolvimento Social e Urbano, exercendo o mandato até 2003.
Ano do depoimento: 2002.

Cândido Rodrigues, técnico administrativo, ingressou no BNDES em 1952, cedido pela Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Trabalhou em serviços gerais e foi chefe de portaria.
Ano do depoimento: 2002.

Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa, economista. Entre 1985 e 1989, foi diretor da Área Social e, entre 2003 e 2004, presidente do BNDES. Anos dos depoimentos: 2002 e 2012.

Carlos Gastaldoni, engenheiro, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas.
Ano do depoimento: 2012.

Carlos Henrique Reis Malburg, arquiteto, ingressou na BNDESPAR em 1980. Atualmente é gerente na Área de Infraestrutura Social. Ano do depoimento: 2012

Carlos Roberto Lopes Haude, advogado, ingressou no BNDES em 1984. Exerceu várias funções executivas. Desde 2006 é superintendente da Área de Administração. Ano do depoimento: 2012.

Carlos Santos Júnior, economista, ingressou no BNDES em 1957. Exerceu diversas funções executivas. Ano do depoimento: 2002.

Carlos Tadeu Moreira Ribeiro, engenheiro, ingressou no BNDES em 1978. Exerceu várias funções executivas. Em 2011, assumiu a Superintendência da Auditoria. Atualmente é diretor de Investimentos da Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES (Fapes). Ano do depoimento: 2012.

Celso Monteiro Furtado, economista, autor de vários estudos sobre o Brasil. Em 1953 foi convidado para presidir o Grupo Misto de Estudos BNDE-Cepal (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe). Foi diretor do BNDES. Idealizador e primeiro dirigente da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). Foi também ministro do Planejamento do governo João Goulart. Ano do depoimento: 1982.

Cid Salgado de Almeida, engenheiro e economista, ingressou no BNDES em 1973, como assistente de economia. Participou da criação do Fundo Federal de Eletrificação, que deu origem à Eletrobras. Ano do depoimento: 2002.

Cláudia Pimentel Trindade Prates, economista, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas, e atualmente é superintendente da Área de Crédito.
Ano do depoimento: 2012.

Claudio Bernardo Guimarães de Moraes, contador, ingressou no BNDES em 1984. Exerceu várias funções executivas, e atualmente é superintendente da Área de Operações Indiretas. Ano do depoimento: 2012.

Claudio Cezar Carvalho de Almeida, analista de sistemas, ingressou no BNDES em 1984. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é técnico na Área Agropecuária e de Inclusão Social. Ano do depoimento: 2012.

Cleantho de Paiva Leite, economista, foi diretor do BNDES entre 1953 e 1956. Retornou à Diretoria do Banco em 1958, exercendo o mandato até 1962. Ano do depoimento: 1982.

Darlan José Dórea Santos, economista, foi diretor da FINAME entre 1983 e 1999. Foi também diretor do BNDES responsável pelas Áreas de Desenvolvimento Regional e de Micro, Pequena e Média Empresas, entre 1999 e 2003. Ano do depoimento: 2002.

Deborah Prates Padilha de Barros Peralles, advogada, ingressou no BNDES em 1978. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2002.

Demian Fiocca, economista, chegou ao BNDES em 2004, como assessor de presidente. Foi vice-presidente e, em 2006, assumiu a Presidência do Banco, onde permaneceu até 2007.
Ano do depoimento: 2012.

Denise Nogueira Gregory, economista, foi chefe do Gabinete da Presidência do BNDES e assessora de diretor, entre 2002 e 2003. Ano do depoimento: 2002.

Dora Sigaud Vianna Costa, administradora, ingressou na subsidiária Investimentos Brasileiros S.A. (Ibrasa), em 1976. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2002.

Durval José Soledade Santos, advogado, ingressou no BNDES em 1973. Exerceu várias funções executivas. Foi diretor da BNDESPAR. Ano do depoimento: 2002.

Eduardo Carvalho Bandeira de Mello, administrador, ingressou no BNDES em 1977. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira, engenheiro e empresário, é presidente da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan). Desde 1984, integra o Conselho de Administração do BNDES. Ano do depoimento: 2012.

Eduardo Marco Modiano, engenheiro, foi presidente do BNDES entre 1990 e 1992. Ano do depoimento: 2002.

Eleazar de Carvalho Filho, economista, foi diretor do BNDES entre 2000 e 2002. Nesse ano, assumiu a Presidência do BNDES, exercendo o cargo até 2003. Ano do depoimento: 2002.

Elizabeth Maria de São Paulo, administradora, ingressou no BNDES em 1973. Exerceu várias funções executivas, entre os quais a Superintendência da Área de Relações Institucionais. Ano do depoimento: 2002.

Elpídio Coimbra, auxiliar administrativo, ingressou no BNDES em 1954. Exerceu diversos cargos, entre eles o de assistente técnico. Ano do depoimento: 2012.

Elvio Lima Gaspar, engenheiro, ingressou no BNDES em 2004, como chefe do Gabinete da Presidência. Foi diretor das áreas de Crédito, Social e de Meio Ambiente. Ano do depoimento: 2012.

Eugênio Emílio Staub, administrador. Foi presidente da Gradiente. Obteve os primeiros financiamentos com o BNDES ainda em 1966. Participou do Conselho de Administração do BNDES entre 2003 e 2004. Ano do depoimento: 1982.

Expedito Cursino Alves, engenheiro, ingressou no BNDES em 1962. Exerceu a função executiva de gerente. Ano do depoimento: 2002.

Fábio Sotelino da Rocha, engenheiro, ingressou no BNDES em 1982. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é assessor da Diretoria das áreas Industrial, de Capital Empreendedor e de Mercado de Capitais. Ano do depoimento: 2012.

Fabio Stefano Erber, economista, ingressou no BNDES em 1964. Trabalhou também em órgãos como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Seu último mandato como diretor terminou em 2004. Ano do depoimento: 2002.

Fátima Regina França Farah, advogada, ingressou no BNDES em 1983. Em 1993, foi nomeada assessora da Presidência do Banco, acompanhando vários presidentes da instituição. Atualmente, é chefe da Secretaria Executiva do Gabinete da Presidência do BNDES. Ano do depoimento: 2012.

Fernando Castilhos de Araújo Galindo Felix, administrador, ingressou no BNDES em 2004. Desde 2008, é gerente do Departamento Regional Nordeste. Ano do depoimento: 2012.

Fernando Marques dos Santos, engenheiro, ingressou no BNDES em 1976. Exerceu várias funções executivas. Desde 2012, é diretor do Banco, responsável pelas áreas de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação e pela Secretaria de Gestão do Projeto Agir. Ano do depoimento: 2012.

Fernando Pimentel Puga, economista, ingressou no BNDES após receber o Prêmio BNDES de Economia, em 1997. Exerceu várias funções executivas. Em 2011, assumiu a Superintendência da Área de Pesquisa e Acompanhamento Econômico do Banco. Ano do depoimento: 2012.

Francisco Roberto André Gros, economista, foi diretor do BNDES entre 1985 e 1987, e presidente do Banco Central em dois períodos, 1987 e 1991-1992. Foi presidente do BNDES entre 2000 e 2002 e presidente da Petrobras entre 2002 e 2003. Ano do depoimento: 2002.

Gabriel Rangel Visconti, economista, ingressou no BNDES em 1998. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é chefe do Departamento de Estratégia Corporativa e Gestão Orçamentária. Ano do depoimento: 2012.

Gabriel Stoliar, engenheiro, ingressou no BNDES em 1978, na subsidiária Insumos Básicos S.A. (Fibase). Exerceu várias funções executivas. Foi diretor da BNDESPAR. Ano do depoimento: 2012.

George Nelson Schmidt Teixeira, analista de sistemas, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é técnico na Área Agropecuária e de Inclusão Social. Ano do depoimento: 2012

Gil Bernardo Borges Leal, economista, trabalhou como estagiário entre 1978 e 1980. Voltou ao BNDES em 1986. Entre 2004 e 2007, foi diretor da Nossa Caixa, em São Paulo. Em 2007, retornou ao BNDES, como assessor da Presidência. Atualmente é superintendente da Área de Gestão de Risco. Ano do depoimento: 2012.

Gilda Decourt Borges, técnico administrativo, trabalhou como secretária na Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Em 1953, ingressou no BNDES, como secretária da Presidência. Passou por vários setores e áreas. Ano do depoimento: 2002.

Gilson Loureiro Roquette, advogado, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é técnico na Área de Administração do Banco.
Ano do depoimento: 2012.

Guilherme Narciso de Lacerda, economista, ingressou no BNDES em 2012, como diretor das áreas de Infraestrutura Social; de Meio Ambiente; e Agropecuária e de Inclusão Social. Ano do depoimento: 2012.

Helena Maria Martins Lastres, economista, ingressou no BNDES em 2007, como assessora da Presidência para comandar a estruturação da Secretaria de Arranjos Produtivos e Inovativos e Desenvolvimento Local, onde trabalha atualmente. Ano do depoimento: 2012.

Hélio Jaguaribe, cientista político, participou das discussões da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, que resultaram na criação do BNDES. Ano do depoimento: 2002.

Henrique Amarante da Costa Pinto, engenheiro, ingressou no BNDES em 1982, como estagiário na BNDESPAR. Exerceu várias funções executivas e, desde 2008, é superintendente da Área de Estruturação de Projetos. Ano do depoimento: 2012.

Henrique Carneiro Leão Teixeira Neto, engenheiro, ingressou no BNDES em 1955. Ano do depoimento: 1982.

Ignácio de Mourão Rangel, economista, ingressou no BNDES em 1953, foi chefe do Departamento Econômico, participou da execução do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek e integrou o Conselho de Desenvolvimento. Ano do depoimento: 1982.

Irimá da Silveira, engenheiro, ingressou no BNDES em 1971. Foi diretor de Operações e diretor-executivo da FINAME. Entre 1990 e 1992 foi assessor da Presidência do BNDES, cargo que voltou a ocupar entre 2001 e 2003. Anos dos depoimentos: 2002 e 2012.

Isac Roffé Zagury, economista, ingressou no BNDES em 1977. Exerceu várias funções executivas. Foi diretor e vice-presidente do Banco. Foi reitor da Universidade do BNDES, em 2002. Anos dos depoimentos: 2002 e 2012.

Jany Maria dos Santos, técnico administrativo, ingressou na BNDESPAR em 1979. Foi coordenadora de serviço e atualmente trabalha na Área Industrial, no Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo. Ano do depoimento: 2012.

Jaqueline Lemos Almeida, advogada, ingressou no BNDES em 1998. Passou por outras áreas do Banco e atualmente é assessora de Diretoria. Ano do depoimento: 2012.

Jardy Sellos Corrêa, engenheiro, ingressou no BNDES em 1958, para trabalhar como assessor do então diretor Cleantho de Paiva Leite. Participou da elaboração de projetos como o do Fundo de Tecnologia (Funtec) do BNDES. Ano do depoimento: 1982.

João Carlos Ferraz, economista, ingressou no BNDES em 2007 para assumir a Diretoria de Planejamento Corporativo e Gestão de Risco do Banco. Atualmente é vice-presidente do BNDES e responsável pelas áreas de Crédito, Pesquisa e Acompanhamento Econômico, Planejamento e Gestão de Risco. Ano do depoimento: 2012.

João Paulo dos Reis Velloso, economista, ministro do Planejamento entre 1969 e 1979. Participou da criação de instituições como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Colaborou na elaboração dos planos nacionais de desenvolvimento (Primeiro e Segundo PND). Ano do depoimento: 2012.

Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima, economista, ingressou no BNDES em 1998. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente, é chefe de departamento da Área de Crédito. Ano do depoimento: 2002.

Jorge Kalache Filho, engenheiro, ingressou no BNDES em 1974. Exerceu diversas funções executivas. Anos dos depoimentos: 2002 e 2012.

José Clemente de Oliveira, economista, ingressou no BNDES em 1962. Foi diretor-executivo e assessor do Gabinete da Presidência. Ano do depoimento: 1982.

José Flávio Gioia, engenheiro, ingressou no BNDES em 1981 para trabalhar na FINAME. Exerceu diversas funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha, engenheiro, ingressou no BNDES em 1974. Foi diretor e vice-presidente do BNDES. Ano do depoimento: 2002.

José Pelúcio Ferreira, economista, ingressou no BNDES em 1953. Participou do Grupo Misto BNDE-Cepal (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe). Criou o Fundo de Tecnologia do BNDES (Funtec). Presidiu a Financiadora de Estudos e Pesquisa (Finep), entre 1967 e 1975. Ano do depoimento: 1982.

José Pio Borges de Castro Filho, engenheiro e economista, ingressou no BNDES em 1972. Exerceu várias funções executivas. Foi vice-presidente e presidente do BNDES entre 1998 e 1999. Ano do depoimento: 2002.

Joselito Bonifácio Oliveira, engenheiro, ingressou no BNDES em 2003. Trabalha no Departamento de Relações com o Governo do BNDES. Ano do depoimento: 2012.

Júlio César Maciel Ramundo, economista, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas. Desde 2011, é diretor do Banco, responsável pelas áreas Industrial, de Capital Empreendedor e de Mercado de Capitais. Ano do depoimento: 2012.

Júlio Olimpio Fusaro Mourão, economista, ingressou no BNDES em 1966. Exerceu diversas funções executivas. Foi superintendente da Área de Planejamento. Ano do depoimento: 2002.

Juvenal Osório Gomes, economista, ingressou no BNDES em 1953. Dedicou seus estudos à área do desenvolvimento econômico, com ênfase em infraestrutura, industrialização e formação de novos técnicos por meio de uma atuação conjunta com a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal). Exerceu cargos importantes também no âmbito do Governo Federal. Ano do depoimento: 1982.

Laís Maria Veríssimo Reis Costa, advogada, ingressou no BNDES em 2002. Atualmente é chefe do Departamento Jurídico da Área de Tecnologia da Informação. Ano do depoimento: 2012.

Licínio Velasco Júnior, engenheiro, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Foi diretor da BNDESPAR. Ano do depoimento: 2012.

Lucas Lopes, engenheiro e economista, foi ministro de Viação e Obras Públicas, no governo Café Filho, e ministro da Fazenda no governo Juscelino Kubitscheck. Presidiu o BNDES entre 1956 e 1958. Coordenou o Conselho do Desenvolvimento, que elaborou o Plano de Metas de JK. Ano do depoimento: 1982.

Luciana Giuliani de Oliveira Reis, analista de sistemas, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é superintendente da Área de Tecnologia da Informação. Ano do depoimento: 2012.

Luciane Fernandes Gorgulho, economista, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é chefe do Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo da Área industrial. Data do depoimento: 2012.

Luciano Galvão Coutinho, economista. Em 2007, foi convidado pelo então presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, para assumir a Presidência do BNDES. Em 2011, a presidente Dilma Rousseff reconfirmou a sua permanência no comando do Banco. Ano do depoimento: 2012.

Luciene Ferreira Monteiro Machado, engenheira, ingressou no BNDES em 1998. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é superintendente da Área de Comércio Exterior. Ano do depoimento: 2012.

Luiz Alberto Madeira Coimbra, economista, ingressou no BNDES em 1961, como estagiário. Trabalhou no Departamento de Operações Internacionais e chefiou o escritório do Banco em Recife. Trabalhou também cedido no Banco do Estado de Pernambuco. Ao retornar ao BNDES, assumiu a Área de Planejamento. Ano do depoimento: 2002.

Luiz Antônio Araujo Dantas, engenheiro, ingressou no BNDES em 1979. Exerceu diversas funções executivas. Entre 2004 a 2010 ocupou a Superintendência da Área de Comércio Exterior. Ano do depoimento: 2002.

Luiz Antônio do Souto Gonçalves, engenheiro, ingressou no BNDES em 1982. Exerceu diversas funções executivas. Desde 2011, é superintendente da Área de Capital Empreendedor. Ano do depoimento: 2012

Luiz Carlos Mendonça de Barros, economista, foi presidente do BNDES entre 1995 e 1998. Ano do depoimento: 2002.

Luiz Carlos Soares de Souza Rodrigues, engenheiro, ingressou no BNDES em 1954. É responsável pelas construções do Banco, tanto em Brasília como no Rio. Ano do depoimento: 2002.

Luiz Eduardo Melin de Carvalho e Silva, economista, ingressou no BNDES em 2003, como diretor. Ajudou a criar o Departamento de Integração Sul Americana, na Área de Comércio Exterior. Em 2011, voltou ao BNDES como diretor das áreas Internacional e de Comércio Exterior. Ano do depoimento: 2012.

Luiz Fernando Cardoso Chaves, advogado, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é chefe do Departamento Jurídico da Área Financeira. Ano do depoimento: 2012.

Luiz Fernando Linck Dorneles, contador, ingressou no BNDES em 1978, como estagiário. Exerceu diversas funções executivas. Foi diretor das áreas de Recursos Humanos, de Tecnologia da Informação e do Projeto AGIR. Ano do depoimento: 2012.

Luiz Inácio Lula da Silva, foi um dos fundadores do Partido dos Trabalhadores (PT), em 1980, e deputado federal eleito para Assembleia Constituinte, em 1986. Entre 2003 e 2010 assumiu a Presidência da República.

Luiz Orenstein, engenheiro, ingressou no BNDES em 1978. Exerceu diversas funções executivas. Foi diretor das áreas de Crédito, Financeira e da BNDESPAR. Ano do depoimento: 2002.

Luiz Paulo Vellozo Lucas, engenheiro, ingressou no BNDES em 1980. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é técnico na Área de Recursos Humanos. Ano do depoimento: 2002.

Marcelo Nardin, economista, ingressou para o BNDES em 1978, como estagiário. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é técnico na Área de Recursos Humanos. Ano do depoimento: 2002.

Marcelo Porteiro Cardoso, administrador, ingressou no BNDES em 2004. Desde 2011, é superintendente da Área Agropecuária e de Inclusão Social. Ano do depoimento: 2012.

Márcio Bernardo Spata, contador, ingressou no BNDES em 2004. Atualmente, é gerente na Área de Capital Empreendedor. Ano do depoimento: 2012.

Márcio João de Andrade Fortes, engenheiro, foi membro do Conselho do Banco entre 1979 e 1980. Em 1987, assumiu a Presidência do BNDES, permanecendo até 1989. Ano do depoimento: 2002.

Márcio Macedo da Costa, engenheiro, ingressou no BNDES em 2001. Atualmente, é chefe do Departamento de Meio Ambiente do BNDES. Ano do depoimento: 2012.

Marcos Pereira Vianna, engenheiro, assumiu a Presidência do BNDES em 1970, exercendo seu mandato até 1979. Foi o presidente que permaneceu no cargo por mais tempo. Ano do depoimento: 2002.

Margarida Maria Pedrosa Sá Freire de Souza, analista de sistemas, ingressou no BNDES em 1982. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é chefe da Secretaria de Gestão do Projeto Agir. Ano do depoimento: 2012.

Maria da Conceição Keller, economista, ingressou no BNDES como estagiária em 1973. Exerceu diversas funções executivas. Foi subchefe do Gabinete da Presidência. Ano do depoimento: 2012.

Maria da Conceição de Almeida Tavares, economista, deputada e professora de economia. Ingressou no BNDES no final dos anos 1950. Foi chefe do escritório BNDE-Cepal nos anos 1960. Ano do depoimento: 1982.

Maria das Graças Amaral Passos, economista, ingressou no BNDES em 1973, como estagiária. Coordenou a Representação Regional Nordeste, em Recife. Ano do depoimento: 2002.

Maria Isabel Rezende Aboim, economista, ingressou no BNDES como estagiária, em 1975. Exerceu diversas funções executivas. Foi superintendente das áreas Financeira e Internacional. Ano do depoimento: 2012.

Maria Lídia de Moraes Sá Peixoto Montenegro, advogada, ingressou no BNDES em 1976. Ano do depoimento: 2002.

Mariane Sardemberg Sussekind, advogada, ingressou no BNDES em 1976, como estagiária. Exerceu diversas funções executivas Foi chefe do Gabinete da Presidência. Ano do depoimento: 2002.

Mario Guedes de Mello Neto, economista, ingressou no BNDES em 1974, como estagiário. Exerceu diversas funções executivas. Foi superintendente da Área de Crédito. Ano do depoimento: 2002.

Martha Gubernikoff Guimarães, técnico administrativo, ingressou no BNDES em 2008. Atualmente é secretária na Área de Insumos Básicos. Ano do depoimento: 2012.

Maurício dos Santos Neves, engenheiro, ingressou no BNDES em 2000. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é superintendente da Área Industrial. Ano do depoimento: 2012.

Milton Cesar Teixeira Dias, engenheiro, ingressou no BNDES em 1974, como estagiário. Exerceu diversas funções executivas. Foi responsável pela criação do Cartão BNDES. Ano do depoimento: 2012.

Mônica Gallardo Rey, advogada, ingressou no BNDES em 2006. Hoje atua como gerente no Projeto Agir. Ano do depoimento: 2012.

Nelson Cruz Dias, técnico administrativo, ingressou no BNDES em 1975. Ano do depoimento: 2012.

Nelson Fontes Siffert Filho, economista, ingressou no BNDES em 1985. Exerceu diversas funções executivas. Desde 2008, é superintendente da Área de Infraestrutura. Ano do depoimento: 2012.

Nely de Araújo Starling, técnico administrativo, ingressou no BNDES em 1975, na EMBRAMEC. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Nildemar Secches, engenheiro, ingressou no BNDES em 1973. Exerceu diversas funções executivas. Foi vice--presidente do BNDES. Ano do depoimento: 2002.

Nora Lopes Lanari, economista, ingressou no BNDES em 1975, como estagiária. Exerceu diversas funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Oscar Felipe Lopes Quental, engenheiro, ingressou no BNDES em 1973. Exerceu diversas funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Paulo de Sá Campello Faveret Filho, economista, ingressou no BNDES em 1993. Exerceu diversas funções executivas. Atualmente é superintendente da Área de Recursos Humanos. Ano do depoimento: 2012.

Paulo Diederichsen Villares, engenheiro e empresário. Iniciou suas atividades na Empresa Villares em 1959, onde ocupou várias funções executivas. Em 1972, assumiu a Presidência dessa empresa. Ano do depoimento: 1982.

Paulo Libergott, engenheiro, ingressou no BNDES em 1978. Exerceu várias funções executivas. Hoje é chefe de departamento na Área Financeira. Ano do depoimento: 2012.

Paulo Mizushima, economista, ingressou no BNDES em 1979. Ocupou várias funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Paulo Sergio Ferracioli da Silva, economista, ingressou no BNDES em 1977. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Paulo Sérgio Moreira da Fonseca, economista, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Foi superintendente da Área de Planejamento. Atualmente é técnico na Diretoria das áreas de Infraestrutura, Insumos Básicos e Estruturação de Projetos. Ano do depoimento: 2012.

Renato José Silveira Lins Sucupira, engenheiro, ingressou no BNDES em 1986. Exerceu várias funções executivas, entre elas a de diretor da FINAME. Ano do depoimento: 2002.

Ricardo Albano Dias Rodrigues, engenheiro, ingressou no BNDES em 2003. Exerceu várias funções executivas e atualmente é chefe do Departamento de Operações de Internet. Ano do depoimento: 2012.

Ricardo Luiz de Souza Ramos, engenheiro, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas e atualmente é o superintende da Área de Infraestrutura Social. Ano do depoimento: 2012.

Ricardo Massao Matsushima, contador, ingressou no BNDES em 1977. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2012.

Roberto de Oliveira Campos, economista e diplomata, deputado, senador e ministro do Planejamento do governo Castello Branco. Foi diretor entre 1952 e 1953, e presidente do BNDES entre 1958-1959. Ano do depoimento: 1982.

Roberto Felix de Oliveira, engenheiro, ingressou no BNDES em 1956. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 1982.

Roberto Procópio de Lima Netto, engenheiro, ingressou no BNDES em 1971. Foi idealizador do Cebrae. Ano do depoimento: 1982.

Roberto Luiz do Nascimento Reis, contínuo, ingressou no BNDES em 1979. Atualmente trabalha na Área de Administração. Ano do depoimento: 2012.

Roberto Saturnino Braga, engenheiro, ingressou no BNDES em 1956. Exerceu várias funções executivas. Foi senador de 1975 a 1985. Ano do depoimento: 2002.

Roberto Zurli Machado, engenheiro, ingressou no BNDES em 1984. Exerceu várias funções executivas. Desde 2011, é diretor do Banco, responsável pelas Áreas de Infraestrutura; Insumos Básicos; e Estruturação de Projetos. Ano do depoimento: 2012.

Rodrigo Matos Huet de Bacellar, engenheiro, ingressou no BNDES em 2000. Exerceu várias funções executivas, e atualmente é responsável pela Superintendência de Insumos Básicos. Ano do depoimento: 2012.

Rômulo Barreto de Almeida, advogado e economista, participou da Missão Abbink. Comandou a Assessoria Econômica da Presidência da República durante o segundo governo de Getúlio Vargas, responsável também pela criação do BNDES em 1952. Em 1985, assumiu a Diretoria de Planejamento do BNDES. Ano do depoimento: 1982.

Rute Sueli Lima Nascimento, técnico administrativo, ingressou no BNDES em 1984. Atualmente trabalha na Área de Mercado de Capitais. Ano do depoimento: 2012

Ruy Carvalho da Silva Junior, engenheiro, ingressou no BNDES em 1980, na FINAME. Atualmente, trabalha na Área de Comércio Exterior. Ano do depoimento: 2012.

Ruy Coutinho do Nascimento, advogado, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2002.

Sallustio Amerio da Rosa, advogado, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Foi chefe do Gabinete da Presidência. Ano do depoimento: 2012.

Sebastião José Martins Soares, engenheiro, ingressou no BNDES em 1972. Exerceu várias funções executivas. Foi superintendente da Área de Planejamento. Ano do depoimento: 1982.

Sérgio Besserman Vianna, economista, ingressou no BNDES em 1987 após receber o prêmio BNDES de Economia. Exerceu várias funções executivas, tendo sido diretor do Banco. Ano do depoimento: 2002.

Sergio Eduardo Weguelin Vieira, economista, ingressou na BNDESPAR em 1982. Exerceu várias funções executivas. Desde 2009, é superintendente da Área de Meio Ambiente. Ano do depoimento: 2012.

Sergio Foldes Guimarães, analista de sistemas, ingressou no BNDES em 1993. Exerceu várias funções executivas. Desde 2010, é superintendente da Área Internacional. Ano do depoimento: 2012.

Simone Carvalho Mesquita, administradora, ingressou no BNDES em 1993. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é chefe do Departamento de Divulgação do Gabinete da Presidência. Ano do depoimento: 2012.

Sol Garson Braule Pinto, economista, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Ano do depoimento: 2002.

Terezinha Moreira, economista, ingressou no BNDES em 1974. Exerceu várias funções executivas. Foi superintendente da Área de Infraestrutura Urbana. Ano do depoimento: 2002.

Vânia Maria da Costa Borgerth, contadora, ingressou no BNDES em 1992. Exerceu várias funções executivas. Atualmente é assessora da Presidência. Ano do depoimento: 2012.

Wagner Bittencourt de Oliveira, engenheiro, ingressou no BNDES em 1975. Exerceu várias funções executivas. Em 2006 tornou-se diretor do Banco. Atualmente é ministro da Aviação Civil. Ano do depoimento: 2012.

Walsey de Assis Magalhães, economista, ingressou no BNDES em 1974. Exerceu várias funções executivas. Em 2009, tornou-se assessor da presidência. Ano do depoimento: 2012.

Wilson Gonçalves dos Santos, contínuo, ingressou no BNDES em 1980. Em 1991 tornou-se operador de reprografia. Ano do depoimento: 2012.

Yolanda Maria Melo Ramalho, economista, ingressou no BNDES em 1976. Exerceu várias funções executivas. Foi superintendente da Área de Planejamento. Ano do depoimento: 2012.

Sobre os depoimentos

Os depoimentos utilizados ao longo do livro fazem parte do acervo do BNDES. Em 1982 e 1992, eles foram coletados em parceria com o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getulio Vargas. Em 2002 e 2012, a coleta de depoimentos contou com a parceria do Museu da Pessoa, com exceção das entrevistas de Cleantho de Paiva Leite, Fábio Stefano Erber, Hélio Jaguaribe, Luiz Carlos Mendonça de Barros, Nildemar Seches e Sérgio Besserman Vianna, que se encontram publicadas em AZEVEDO, Elisabeth; GORAYEB, José. BNDES: 50 anos de desenvolvimento. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002 e estão disponíveis no *site* do BNDES: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro50anos/Entrevistas.PDF

Alguns dos depoimentos coletados em 1982, como os de Celso Monteiro Furtado, Eugênio Emílio Staub, Ignácio de Mourão Rangel, Juvenal Osório Gomes, Lucas Lopes, Maria da Conceição de Almeida Tavares, Paulo Diederichsen Villares, Roberto de Oliveira Campos, Rômulo Barreto de Almeida e Sebastião José Martins Soares estão disponíveis no *site* do Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento: http://www.centrocelsofurtado.org.br/interna.php?ID_M=138

Referências

– Bibliográficas e eletrônicas:

ABREU, Marcelo de Paiva. O Brasil no Século XX: A Economia. *In:* IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas do século* XX. Rio de Janeiro, 2003, p. 333-342.

ALBERTI, V. O Século do Moderno: Modos de Vida e Consumo na República. *In:* GOMES, Angela de Castro; PANDOLFI, Dulce Chaves; ALBERTI, Verena (Orgs.). *A república no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 305.

AZEVEDO, Elizabeth; GORAYEB, Jose. *BNDES 50 anos de desenvolvimento*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

_______. *BNDES 50 anos de desenvolvimento.* Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro50anos/Entrevistas.pdf>. Acesso em: 26 out. 2012.

BNDE – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Exposição sobre o Programa de Reaparelhamento Econômico – Exercício 1952*. Rio de Janeiro: Mimeo, 1952.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Biblioteca da Presidência*. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/ex-presidentes/itamar-franco/discursos-1/1993/21%20-%20/at_download/file>. Acesso em: 25 out. 2012.

_______. *O BNDES e o plano de metas*. Rio de Janeiro, 1996.

_______. *Site* institucional. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 25 out. 2012.

BRASIL. Decreto 55.275, de 22 de dezembro de 1964. Cria o "Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais - FINAME" e dá outras providências. Câmara dos Deputados. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-55275-22-dezembro-1964-395513-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 set. 2012.

BRASIL EM AÇÃO. Disponível em: <http://www.abrasil.gov.br/anexos/anexos2/bact.htm>. Acesso em: 10 set. 2012.

CAMPOS, Roberto. A Criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. *In:* _______. *A lanterna na popa – Memórias 1*. 4.ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994, p. 206-207.

CASTRO, Lavinia Barros de. Esperança, Frustração e Aprendizado: a História da Nova República. *In:* GIAMBIAGI *et al*. (Orgs). *Economia brasileira contemporânea: 1945-2010*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

CATERMOL, Fabrício. BNDES-Exim: 15 Anos de Apoio às Exportações Brasileiras. *Revista do BNDES*, n. 24, v. 12, Rio de Janeiro, dez. 2005, p. 3-30.

CENTRO CELSO FURTADO DE POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Site* institucional. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.org.br>. Acesso em: 2 ago. 2012.

DENATRAN. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/frota.htm>. Acesso em: 10 set. 2012.

ELETROBRAS. *Site* institucional. Disponível em: <http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISB33DBED6ITEMIDPTBRIE.htm>. Acesso em: 7 nov. 2012.

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. São Paulo: Edusp, 2012.

FERRARI, Amilcar. O Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec) do BNDE. *Parcerias Estratégicas, Brasília (DF)*, n. 26, jun. 2008.

FIBRIA. *Site* institucional. Disponível em: <www.fibria.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2012.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/bd/DD/DD_Apresentacao_FIM.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2012.

_______. *Dicionário histórico e biográfico da Fundação Getulio Vargas*. Rio de Janeiro: FGV-CPDOC, 2001.

GIAMBIAGI, Fabio *et al*. *Economia brasileira contemporânea: 1945-2010*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

GOMES, Angela de Castro; PANDOLFI, Dulce Chaves; ALBERTI, Verena (Orgs.). *A República no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 253-254.

_______. *O Brasil de JK*. Rio de Janeiro: FGV/CPDOC, 1991.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais; CROSSETTI, Pedro de Almeida. A Indústria de Telequipamentos no Brasil: Evolução Recente e Perspectivas. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n.18, set. 2003, p. 23-90. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/200310_9.html>. Acesso em: 16 nov. 2012.

HEILBRON, Julio; BARBOSA, Elmer Corrêa. *200 anos da indústria no Brasil: de 1808 ao século XX – 70 anos da Confederação Nacional da Indústria*. Rio de Janeiro: EMC, 2008.

HERMANN, Jennifer. Auge e Declínio do Crescimento com Endividamento: o II PND e a Crise da Dívida Externa. *In:* GIAMBIAGI *et al.* (Orgs). *Economia brasileira contemporânea: 1945-2010*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

HORN, Tamara. *Coleta e tratamento de resíduos em Itu é tema de reunião regional*, 21 nov. 2011. Disponível em: <http://www.itu.com.br/meio-ambiente/noticia/coleta-e-tratamento-deresiduos-em-itu-e-tema-de-reuniao-regional-20111121>. Acesso em: 6 jun. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas do Século XX*. Rio de Janeiro, 2003, p. 389.

ITAIPU Binacional. *Site* institucional. Disponível em: <www.itaipu.gov.br>. Acesso em: 16 nov. 2012.

LOPES, Lucas. *Memórias do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV-CPDOC/ Centro de Memória da Eletricidade, 1991.

MANTEGA, Guido. *A economia política brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1984.

MARQUES, Eduardo. Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico. *In:* MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; MODENESI, Rui Lyrio. *BNDES: um banco de idéias – 50 anos refletindo o Brasil*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

MELLO, Gustavo. *Notas sobre o gerenciamento de resíduos sólidos urbanos no Brasil*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2705.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2012.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; MODENESI, Rui Lyrio. *BNDES: um banco de idéias – 50 anos refletindo o Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002, 432 p.

MOREIRA, Terezinha. Saneamento Básico: Desafios e Oportunidades. *BNDES Setorial*, dez, 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/basico.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2012.

_______. A Hora e a Vez do Saneamento. *BNDES Setorial*, dez. 1998, p. 14. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1009.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2012.

_______. *A infraestrutura urbana*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial12.pdf >. Acesso em: 21 nov. 2012.

MOURÃO, Julio Olimpio Fusaro. A Integração Competitiva e o Planejamento Estratégico no Sistema BNDES. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2., dez. 1994.

NARDIN, Marcelo; PROCHNIK, Marta; ESTEVES, Mônica. Usinas de reciclagem de lixo: aspectos sociais e viabilidade econômica. *Caderno Finsocial – Três Estudos sobre Coleta e Tratamento*, n. 4, mar. 1987.

NERI, Marcelo. *A nova classe média – o lado brilhante da base da pirâmide*. São Paulo: Saraiva, 2011.

NEVES, Maurício dos Santos. *O setor de telecomunicações*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial13.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2012.

PEREIRA, Renan. *Projeto deve modificar forma de tratamento de resíduos sólidos em Itu*, 16 fev. 2011. Disponível em: <http://www.itu.com.br/meio-ambiente/noticia/projeto-deve-modificarforma-de-tratamento-de-residuos-solidos-em-itu-20110216>. Acesso em: 6 jun. 2012.

PETROBRAS. *Site* institucional. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2012.

RAMUNDO, Júlio. Desenvolvimento Regional: Avaliação, desafios e perspectivas. Seminário. Recife, set. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/s_DesenvRegionalNE_J_Ramundo.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2012.

SKIDMORE, Thomas. *Brasil: de Getúlio a Castelo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

_______. *Brasil de Castelo a Tancredo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

TAVARES, Maria da Conceição *et al.* O BNDE durante os Governos Quadros e Goulart: uma agência pública de fomento na crise do modelo de substituição de importações. *In:* CENTRO CELSO FURTADO. *Memórias do Desenvolvimento*. Ano 4, Vol. 4. Rio de Janeiro, set. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109010958270.MD4_0_089.pdf>. Acesso em: out. 2012.

______. O BNDE no Governo Castelo Branco: o desenvolvimento liberal. *In:* CENTRO CELSO FURTADO. "Memórias do Desenvolvimento". Ano 4, Vol. 4. Rio de Janeiro, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201109010959210.MD4_0_111.pdf>. Acesso em: 19 set. 2012.

VEJA. 18 de abril de 1984, edição 815, São Paulo, Editora Abril, p. 24.

VELASCO JR., Licínio. Documento Histórico – a Privatização no Sistema BNDES. *Revista do BNDES*, n. 33, Rio de Janeiro, jun. 2010.

VILLELA, André. Dos Anos Dourados de JK à Crise Não Resolvida (1956-1963). *In:* GIAMBIAGI *et al.* (Orgs). *Economia brasileira contemporânea: 1945-2010*. Rio de Janeiro: Campus, 2011, p. 38.

– Fontes primárias:

BNDES. ACERVO do Centro de Pesquisas de Informações e Dados do BNDES (COPED).

_______. ACERVO da Gerência de Documentação do BNDES (GDOC).

_______. Planilhas de nomes de funcionários geradas pela Área de Recursos Humanos do Banco.

_______. COLEÇÃO de Relatórios de Atividades Anuais do BNDES. (1953 a 2011).

CPDOC-FGV/BNDES. COLEÇÃO de depoimentos Projeto Memória 30 anos (I fase), 1982.

MUSEU DA PESSOA/BNDES. COLEÇÃO de depoimentos Projeto Memória 50 anos, 2002.

_______. COLEÇÃO de depoimentos Projeto Memória 60 anos, 2012.

Créditos das imagens

p. 8 e 9 – Claudine Petroli – AE
p. 10 e 11 – Acervo Arcelor Mittal Brasil
p. 13 – Orlando Machado – Diário da Noite – JCom – D.A. Press
p. 17 – Acervo BNDES
p. 20 – Eletrobras Divulgação
p. 21 – Acervo BNDES
p. 23 – Arquivo Nacional – Correio da Manhã
p. 27 – Arquivo JCom – D.A. Press
p. 28 – Arquivo DN – D.A. Press
p. 30 – Eletrobras Divulgação
p. 32 – Arquivo Nacional – Correio da Manhã
p. 33 – Arquivo AE
p. 36 e 37 – Acervo CDMCC
p. 41 – Ricardo Telles – Acervo Suzano
p. 42 – Oswaldo Palermo – AE
p. 48 – Sergio Rocha – O Cruzeiro – EM – D.A. Press
p. 49 – Hilton Lucio – Acervo Sociedade Numismática Brasileira
p. 51 – Acervo Arquivo Nacional – Correio da Manhã
p. 52 – Eletrobras Divulgação
p. 55 – Acervo BNDES
p. 56 – Divulgações Coppe/UFRJ
p. 58 – Acervo CDMCC
p. 59 – Arquivo Nacional – Correio da Manhã
p. 64 – Hilton Lucio – Acervo Sociedade Numismática Brasileira
– Denyse Emerich (segunda imagem de baixo para cima)
p. 68 – Acervo BNDES
p. 70 e 71 – Luiz Pinto – Agência O Globo
p. 73 – Rolando de Freitas – AE
p. 75 – Acervo BNDES
p. 78 – Acervo BNDES
p. 81 – Túlio Vidal – Divulgação TOTVS
p. 82 – Acervo BNDES
p. 86 – Acervo BNDES
p. 88 – Gabriel Abreu – Acervo Projeto Saúde e Alegria
p. 91 – Hilton Lucio – Acervo Sociedade Numismática Brasileira
p. 94 – Acervo Fibria
p. 96 – Acervo BNDES
p. 101 – Hilton Lucio – Acervo Sociedade Numismática Brasileira
p. 102 – Carlão Limeira – AE
p. 104 – Hilton Lucio – Acervo Sociedade Numismática Brasileira
p. 107 – Daniel Mansur – Acervo Usiminas
p. 112 e 113 – Acervo Embraer
p. 114 – Geraldo Falcão – Banco de Imagens Petrobras
p. 117 – Celso Junior – AE
p. 119 – Acervo CDMCC
p. 120 – Salviano Machado – Agência Vale
p. 121 – Nelsina Vitorino – DB – D.A. Press
p. 124 – Patrick Grosner – Acervo Andrade Gutierrez
p. 126 – Eletrobras Divulgação
p. 128 – Acervo Embraer
p. 137 – Caru Ribeiro – Acervo Theatro Municipal do Rio de Janeiro
p. 140 – Roberto Setton – AE
p. 142 – Egmar Del Bel Filho – Acervo BNDES
p. 144 – Luciano Andrade – AE
p. 146 – Objectivo Foto Studio – Acervo CDMCC
p. 148 e 149 – Gabriel de Paiva – Agência O Globo
p.154 – Marcos Valadares – Acervo Odebrecht
p. 157 – Acervo BNDES
– Marcellus Souza – Acervo BNDES (imagem à direita)
p. 160 e 161 – Epitacio Pessoa – AE
p. 162 – CPFL Energias Renováveis
p. 166 – Divulgação Suape
p. 169 – Roberto Rosa – Banco de Imagens Petrobras
p. 170 – Divulgações Coppe/UFRJ
p. 172 – Divulgação CEITEC S.A.
p. 175 – Acervo Rogério Franco Coelho
p. 176 – Monique Renne – Esp. CB – D.A. Press
p. 180 – Paulo Vitale – Acervo CDMCC
p. 184 – Acervo LD Laboratório de Desenhos
p. 187 – Acervo CDMCC
p. 188 – Araquém Alcântara
p. 189 – Sérgio Castro – AE
p. 191 – Arquivo AE
p. 193 – Alexandre Fonseca – AE
p. 196 – Acervo Odebrecht (imagem de cima)
– Eduardo Moody – Acervo ETH

FICHA TÉCNICA

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES

Presidente
Luciano Coutinho

Vice-presidente
João Carlos Ferraz

Diretores
Fernando Marques dos Santos
Guilherme Narciso de Lacerda
Júlio César Maciel Ramundo
Luiz Eduardo Melin de Carvalho e Silva
Maurício Borges Lemos
Roberto Zurli Machado

Coordenação
Gabinete da Presidência
Departamento de Divulgação
memoria@bndes.gov.br

Colaboradores
Ana Cláudia Duarte de Além
Gisele Pinheiro Costa
Guilherme Guimarães Studart
Gustavo Affonso Taboas de Mello
Helena Tenório Veiga de Almeida
João Paulo Carneiro de Holanda Braga
Juliana de Castilho Alvim
Lavinia Barros de Castro
Marcelo Trindade Miterhof
Margareth Ramos do Carmo Freitas
Shirlene Linny da Silva

EQUIPE MUSEU DA PESSOA

Comitê Executivo
Karen Worcman – Diretora-presidente
Márcia Ruiz – Memória Institucional
Sônia London – Disseminação do Conceito

Projetos Especiais
José Santos Mattos

Acervo
Ana Maria da Costa Leitão Vieira

Assistente da Área Memória Institucional
Taís Motta

Apoio
Keli Cristina Garrafa
Marcela Fogare Meira
Bruce Gonçalves
Jefferson Morgado
Jefferson dos Santos

DO PROJETO:

Concepção
Museu da Pessoa

Supervisão
Márcia Ruiz

Coordenação
Denyse Emerich (1ª fase)
Laura Olivieri Carneiro de Souza (2ª fase)

Texto
Márcia de Paiva

Consultoria
Laura Barbosa de Carvalho
Mauro Malin

Revisão
Sílvia Balderama

Pesquisa Iconográfica
Denyse Emerich

Pesquisadores
Carolina Lage Borges
Hiolly Batista Januário de Souza
Isaque Procópio dos Santos Júnior
Julianna Luzia de Sant´Ana Paes
Larissa Rangel da Silva
Leda Agnes Simões de Melo
Mariana Pontim

Entrevistadores
Carolina Lage Borges
Denyse Emerich
Hiolly Batista Januário de Souza
Isaque Procópio dos Santos Júnior
Julianna Luzia de Sant´Ana Paes
Larissa Rangel da Silva
Laura Olivieri Carneiro de Souza
Leda Agnes Simões de Melo
Márcia Ruiz
Mariana Pontim
Raquel Luise Pret Coelho
Rosana Miziara Lopes

Edição de Depoimentos
Carolina Lage Borges
Hiolly Batista Januário de Souza
Isaque Procópio dos Santos Júnior
Julianna Luzia de Sant´Ana Paes
Larissa Rangel da Silva
Leda Agnes Simões de Melo
Luiz Gustavo de Souza Lima Junior
Mariana Pontim

Arquivistas
Billy Dudley Sena do Valle
Raquel Luise Pret Coelho

Projeto Gráfico e Diagramação
Fonte Design | www.fontedesign.com.br

Ilustrações
Gilberto Tomé

Produção Executiva
Taís Motta

Realização do Vídeo
Cartola Filmes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

BNDES: um banco de história e do futuro –
texto Márcia de Paiva.
São Paulo: Museu da Pessoa, 2012.

ISBN 978-85-60505-38-8

1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil) –
História I. Paiva, Márcia de.

12-14233 CDD-332.280981

Índices para catálogo sistemático:
1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social:
Brasil: História 332.280981
2. BNDES: Brasil: História 332.280981